

Tecnológico de Costa Rica



Escuela de Administración de Empresas

Diagnóstico de las necesidades de capacitación causadas por los cambios estructurales post COVID 19 durante el tercer bimestre 2020 en la empresa Search

Licenciatura con énfasis en Recursos Humanos

Elaborado por:

Corrales Núñez, Nelson: 2013016138

Delgado Montoya, María Isabel: 200439537

González Cordero, Ma. Alejandra: 2013086225

Martínez Navarro, Ana Lucía: 2019390326

Ramírez Rivera, Silvy: 2013030024

Zamora Masis, Ma. Fernanda: 2015107444

Profesor tutor

Carlos Manuel Córdoba

San José, III Bimestre 2020

## ***Dedicatoria del proyecto***

Este logro es dedicado principalmente a Dios, a mis padres y a mis hermanos por todo su amor, apoyo y acompañamiento durante todo este proceso.

***Nelson Corrales Núñez***

Este logro es dedicado primeramente a mi Papá Dios, quien me ha respaldado durante todo este proceso, a “mi ángel guardián” quien me impulsó y resguardo en esta aventura profesional mi hermano mayor William, a mis hijos Randall y Mathew por su paciencia, por sus abrazos, por secar mis lágrimas en cada episodio, por su amor incondicional, finalmente y no menos importante, a mi esposo Adrián por apoyarme en este camino y la paciencia mostrada.

***María Isabel Delgado Montoya***

Dedico este logro a Dios, a mis padres y a mis hermanos por el apoyo y acompañamiento que me han brindado en cada paso que doy.

***María Alejandra González Cordero***

## ***Dedicatoria del proyecto***

Este logro es dedicado a mis padres quienes con su apoyo, ejemplo y perseverancia me inspiraron a concluir esta etapa dando mi mejor esfuerzo.

***Ana Lucía Martínez Navarro***

A mi familia, por demostrarme que el valor de la dedicación y el esfuerzo es el motor para lograr todo lo que podamos imaginar, siempre de la mano de Dios.

***Silvy Ramírez Rivera***

Este logro es dedicado a mi maestro y guía espiritual quien ha sido mi inspiración y motor para salir adelante, quien me impulsa cada día a ser mejor en todos los aspectos de mi vida, y a ofrecer a Dios cada acción y logro como una ofrenda de amor.

***María Fernanda Zamora Masís***

### ***Agradecimientos del proyecto***

Agradezco a Dios por bendecirme cada día, por guiarme en todo momento. A mi familia por darme siempre las fuerzas y apoyo para seguir adelante y lograr mis objetivos. A la empresa Search por darnos la confianza y apoyo para la elaboración de este trabajo y al equipo de trabajo (Fernanda, Isabel, Alejandra, Lucía y Silvy) por toda su dedicación y compromiso para concluir con un excelente trabajo.

***Nelson Corrales Núñez***

Agradezco a mi Papá Dios por ser mi baluarte y mi pronto auxilio en todo este proceso, a mis padres Federico y Marisa, a mis hermanos William, Federico, Allan y Yim por sus oraciones y buenos deseos, a mis compañeros que han formado un gran equipo de trabajo y adoptarme en esta etapa maravillosa (Nelson, Silvy, Ana Lucía, María Fernanda y María Alejandra), a mi superior y amigo Carlos Robles, a los docentes Randall Retana y Pablo José Vargas por su guía y sabiduría, al tutor Carlos Córdoba por su acompañamiento, palabras de aliento y empuje, a mi compañero de trabajo Carlitos Gómez por escucharme y recordarme que puedo desarrollarme profesionalmente, a mis guías espirituales Alberto Stephenson y Rosita Navarro, por llamarme Licenciada antes de serlo y a mí misma por levantarme, sacudir mis rodillas y no rendirme en el camino.

***María Isabel Delgado Montoya***

Agradezco a Dios por las oportunidades que me brinda, a mi familia por estar siempre a mi lado, a todos los que me acompañaron directa e indirectamente en esta licenciatura, a Ivannia y a Search por la confianza y sobre todo a mi Equipo de trabajo (Nelson, Isabel, Fernanda, Lucía y Silvy) por que sin el apoyo de cada uno de ellos este trabajo no hubiera salido tan hermoso y completo. ¡Que Dios los bendiga!

***María Alejandra González Cordero***

## ***Agradecimientos del proyecto***

Mi agradecimiento hacia Dios por permitirme llevar a cabo y concluir este ciclo en mi vida, a mis conocidos, allegados y colegas quienes me apoyaron y acompañaron en este camino, a mi equipo de trabajo (Alejandra, Silvy, Nelson, María Fernanda e Isabel) quienes desde el día uno me recibieron con amabilidad y de los que aprendí mucho y, a todos los profesores quienes aportaron en la conclusión de este proceso.

***Ana Lucía Martínez Navarro***

Agradezco a Dios por darme la fuerza cada día y bendecirme de las maneras más inesperadas en este caminar. A la empresa Search, especialmente a Ivannia Murillo, por la confianza depositada y el apoyo brindado no solo en este proyecto sino en la vida laboral, por compartir su conocimiento demostrando así su compromiso en el desarrollo personal. A mi equipo de trabajo, esta meta es la prueba de que, al unirse con personas de calidad, obtienes resultados de excelencia que dejan huella y marcan vidas. Y muy especialmente a mi novio Steven Arce Matamoros, tu amor y apoyo incondicional desde el inicio de este camino me dio las fuerzas para continuar aún en los momentos más difíciles, y sin duda eres parte de este triunfo.

***Silvy Ramírez Rivera***

Mi agradecimiento a Dios por darme la perseverancia para concluir esta meta en mi vida, a mi maestro espiritual por siempre brindarme su apoyo, a mi familia que de una otra forma han contribuido con este proceso, a los profesores que me formaron como profesional en Recursos Humanos, gracias por toda su entrega para enseñarnos, a Search por confiar en nosotros y de todo corazón, un afectuoso agradecimiento a mi equipo de trabajo (Nelson, Isabel, Alejandra, Lucía y Silvy), sin ustedes esto no hubiera sido posible, son los mejores colegas que Dios pudo haber puesto en mi camino.

***María Fernanda Zamora Masís***

Contenido

Resumen .....XV

    Palabras Claves .....XV

Abstract .....XVI

    KeyWords .....XVI

Introducción ..... 1

Capítulo I: Planteamiento del problema..... 4

    1.1 Marco referencial ..... 4

        1.1.1 Antecedentes de la Empresa..... 4

        1.1.2 La Empresa. .... 5

        1.1.3 Ubicación Geográfica ..... 6

        1.1.4 Misión ..... 7

        1.1.5 Visión..... 7

        1.1.6 Valores ..... 8

        1.1.7 Organigrama..... 8

        1.1.8 Logo ..... 9

        1.1.9 Slogan ..... 9

        1.1.10 Promesa de Marca ..... 9

        1.1.11 Sector Económico ..... 9

        1.1.12 Descripción del Departamento ..... 10

    1.2 Justificación ..... 13

    1.3 Objetivos de la investigación..... 14

        1.3.1 Objetivo General:..... 14

        1.3.2 Objetivos específicos:..... 14

    1.4 Pregunta de investigación ..... 14

Capítulo II: Revisión Literaria.....	16
2.1 Crisis Sanitaria Covid 19.....	16
2.1.1 Impactos en la Economía .....	16
2.2 Efectos en la Gestión del Talento Humano.....	18
2.2.1 Teletrabajo .....	18
2.2.2 Ansiedad y estrés laboral .....	19
2.2.3 Cambios en la relación laboral patrono - colaborador .....	22
2.2.4 Brechas en la comunicación organizacional.....	26
2.3 Estrategias para la Gestión del Talento Humano Post Covid - 19 .....	28
2.3.1 Liderazgo y nuevas competencias .....	28
2.3.2 Medidas para procurar la productividad laboral y bienestar personal.....	31
Capítulo III: Método de la Investigación.....	32
3.1 Enfoque de investigación .....	32
3.2 Diseño de la investigación .....	32
3.3 Unidad de análisis, población y muestra.....	33
3.4 Variables de la investigación.....	34
3.5 Hipótesis de investigación.....	36
3.6 Estrategia de análisis de los datos.....	36
3.6.1 Primera etapa: Encuesta a Talent Hunters.....	36
3.6.2 Segunda etapa: Grupo focal para los <i>Country Manager</i> .....	38
3.6.3 Tercera etapa: Cuestionario para clientes .....	39
3.7 Herramientas de análisis.....	39
Capítulo IV: Análisis de Resultados.....	41
4.1 <i>Country Managers</i> .....	41
4.1.1 Perfil del <i>Country Manager</i> .....	41

4.1.2 Cambios Estructurales ante COVID-19 .....	44
4.1.3 Necesidades de capacitación .....	46
4.2 Talent Hunter .....	49
4.2.1 Percepción necesidades de capacitación antes de la crisis sanitaria.....	49
4.2.2 Percepción necesidades de capacitación de acuerdo con las medidas tomadas ante el Covid 19 .....	60
4.3 Clientes .....	72
4.3.1 País donde laboran los clientes.....	72
4.3.2 Años de ser clientes de Search .....	73
4.3.3 Satisfacción percibida por el servicio brindado.....	73
4.3.4 Evaluación de la Gestión del consultor.....	75
4.3.5. Nivel de recomendación de Search a otros .....	77
4.3.6 Retroalimentación de los clientes .....	78
4.3.7 Retos en la gestión del Talento Humano de los clientes .....	80
4.3.8 ¿Cómo podría contribuir Search en las nuevas estrategias organizacionales de sus clientes? .....	82
4.3.9 Recomendaciones a nivel interno para Search .....	85
4.3.10 Interés en recibir algún servicio de capacitación o taller por parte de Search .....	86
4.3.11 Tipo de oferta de capacitación o taller que le gustaría recibir a los clientes.....	87
4.3.12 Modalidad de preferencia para las capacitaciones o talleres .....	87
Capítulo V: Propuesta.....	89
5.1. Propuesta para <i>Country Manager</i> .....	89
5.2 Propuesta para <i>Talent Hunter</i> .....	95
5.3 Propuesta para clientes .....	98
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones .....	100
6.1 Conclusiones .....	100

6.1.1 Conclusiones Country Manager .....	103
6.1.2 Conclusiones Talent Hunter .....	104
6.1.3 Conclusiones Clientes .....	106
6.2 Recomendaciones Generales .....	107
6.2.1 Recomendaciones <i>Country Manager</i> .....	108
6.2.2 Recomendaciones <i>Talent Hunter</i> .....	110
6.2.3 Recomendaciones Clientes .....	111
Referencias Bibliográficas .....	112
Apéndices .....	118
Apéndice 1: Mapa mental .....	118
Apéndice 2: Herramienta para la recolección de datos (Country Manager) .....	119
Apéndice 3: Herramienta para la recolección de datos (Talent Hunters) .....	128
Apéndice 4: Herramienta para la recolección de datos (Clientes de Search) .....	132
Apéndice 5: Transcripción de las respuestas del grupo focal .....	135
Apéndice 6: Herramienta Excel “Propuesta consolidada capacitación” .....	141

## Índice de Figuras

FIGURA 1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA A NIVEL REGIONAL .....	7
FIGURA 2: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	8
FIGURA 3: LOGO DE LA EMPRESA.....	9
FIGURA 4: ENERGÍAS DE SEARCH.....	12
FIGURA 5: ¿CÓMO CUIDAR LA SALUD MENTAL DE LOS TRABAJADORES EN TIEMPOS DE COVID-19? .....	21
FIGURA 6: COMPETENCIAS EN ENTORNOS DIGITALES.....	30
FIGURA 7: UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
FIGURA 8: DISTRIBUCIÓN POR PAÍS TALENT HUNTER .....	49
FIGURA 9: TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA.....	50
FIGURA 10: REALIZA FUNCIONES QUE NO SON PARTE DE SU PUESTO.....	51
FIGURA 11: FUNCIONES QUE NO SON PARTE DEL PERFIL DEL PUESTO .....	52
FIGURA 12: PERCEPCIÓN SOBRE QUÉ TAN MANUALES SON LAS FUNCIONES DEL PUESTO .....	53
FIGURA 13: NIVEL DE FORTALEZA EN CUANTO A RELACIONES CON COMPAÑEROS.	54
FIGURA 14: NIVEL DE FORTALEZA EN CUANTO A RELACIONES CON CLIENTES TALENT HUNTERS .....	54
FIGURA 15: NIVEL DE FORTALEZA EN CUANTO A RELACIONES CON CANDIDATOS...	55
FIGURA 16: PERCEPCIÓN NIVEL COMPETENCIAL FURIA .....	56
FIGURA 17: PERCEPCIÓN NIVEL COMPETENCIAL AMAR EL CAMINO .....	56
FIGURA 18: PERCEPCIÓN DEL NIVEL COMPETENCIAL ABUNDANCIA.....	57
FIGURA 19: PERCEPCIÓN DEL NIVEL COMPETENCIAL BOOMERANG .....	58
FIGURA 20: PERCEPCIÓN DEL NIVEL COMPETENCIAL PROTAGONISTAS .....	58
FIGURA 21: ENFOQUE DE LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS .....	59

FIGURA 22: PERCEPCIÓN DE LA REACCIÓN ANTE LA EMERGENCIA .....	60
FIGURA 23: PERCEPCIONES POSITIVAS EN CUANTO A MEDIDAS TOMADAS POR EL COVID 19.....	61
FIGURA 24: PERCEPCIONES NEGATIVAS EN CUANTO A MEDIDAS TOMADAS POR EL COVID 19.....	61
FIGURA 25: INFORMACIÓN DE LOS CAMBIOS OCURRIDOS POR EL COVID EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE NEGOCIO .....	62
FIGURA 26: CAMBIOS REALIZADOS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	63
FIGURA 27: CAMBIOS CON MAYOR IMPACTO EN LOS PUESTOS LABORALES.....	63
FIGURA 28: ADAPTACIÓN DE LAS TALENT HUNTER AL NUEVO PANORAMA.....	64
FIGURA 29: PREFERENCIA ACERCA DE MANTENER TELETRABAJO .....	68
FIGURA 30: PREFERENCIAS ACERCA DE CUÁNTOS DÍAS PREFIERE TENER TELETRABAJO.....	69
FIGURA 31: HORARIOS DE PREFERENCIA EN RELACIÓN A MANTENER EL TELETRABAJO.....	70
FIGURA 32: PERCEPCIÓN ACERCA DE LA MEDIDA JORNADA LABORAL 4X3 .....	71
FIGURA 33: PERCEPCIÓN CAMBIO DE LA MODALIDAD DE CONTRATO.....	71
FIGURA 34: PORCENTAJE DE RESPUESTA POR PAÍS.....	72
FIGURA 35: CANTIDAD DE AÑOS DE SER CLIENTES DE SEARCH.....	73
FIGURA 36: SATISFACCIÓN POR EL SERVICIO BRINDADO.....	74
FIGURA 37: SATISFACCIÓN POR EL SERVICIO BRINDADO.....	75
FIGURA 38: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONSULTOR .....	76
FIGURA 39: PUNTUACIÓN PROMEDIO DEL CONSULTOR POR PAÍS.....	77
FIGURA 40: NIVEL DE RECOMENDACIÓN DE SEARCH A OTROS.....	78
FIGURA 41: RETOS EN TALENTO HUMANO DURANTE EL COVID-19 .....	80

FIGURA 42: RETOS EN TALENTO HUMANO, PRESENTADOS POR PAÍS DURANTE EL COVID-19 .....	81
FIGURA 43: MAPEO DE NECESIDADES DE LOS CLIENTES .....	83
FIGURA 44: GRÁFICA DE KANO .....	84
FIGURA 45: RECOMENDACIONES PARA SEARCH.....	85
FIGURA 46: INTERÉS DE RECIBIR ALGÚN SERVICIO DE CAPACITACIÓN O TALLER....	86
FIGURA 47: MAPA MENTAL PARA REVISIÓN LITERARIA .....	118
FIGURA 48: ENCUESTA PARA TALENT HUNTERS.....	131
FIGURA 49: ENCUESTA PARA CLIENTES .....	134
FIGURA 50: PROPUESTA CONSOLIDADA DE CAPACITACIÓN .....	141

## Índice de Tablas

TABLA 1: DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS CONSULTADAS POR PAÍS .....	34
TABLA 2: VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
TABLA 3: ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO PARA TALENT HUNTERS .....	37
TABLA 4: HEXÁMETRO QUINTILIANO DEL PERFIL DEL COUNTRY MANAGER.....	43
TABLA 5: HEXÁMETRO QUINTILIANO DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES .....	45
TABLA 6: HEXÁMETRO QUINTILIANO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	48
TABLA 7: CONOCIMIENTOS Y CUALIDADES REQUERIDOS POR LOS TALENT HUNTER PARA LA ADAPTACIÓN AL NUEVO PANORAMA .....	65
TABLA 8: RETROALIMENTACIÓN DE CLIENTES .....	78
TABLA 9: RETOS DURANTE COVID-19, PRESENTADOS EN PAÍSES DE MENOR RESPUESTA .....	82
TABLA 10: CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES .....	84
TABLA 11: TIPO DE OFERTA DE CAPACITACIÓN O TALLER QUE LES GUSTARÍA RECIBIR A LOS CLIENTES .....	87
TABLA 12: TEMAS DE CAPACITACIÓN PARA COUNTRY MANAGERS .....	90
TABLA 13: TEMAS DE CAPACITACIÓN PARA TALENT HUNTERS .....	96
TABLA 14: CAPACITACIONES PARA CLIENTES .....	98
TABLA 15: CAPACITACIONES PARA EL EQUIPO.....	99
TABLA 16: MODELO DE GRUPO FOCAL.....	121
TABLA 17: PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR GRUPO FOCAL.....	126
TABLA 18: ENCUESTA PARA TALENT HUNTER .....	128
TABLA 19: ENCUESTA PARA CLIENTES DE SEARCH.....	132
TABLA 20: ENCUESTA PARA CLIENTES DE SEARCH.....	133
TABLA 21: RESPUESTAS DEL PRIMER GRUPO FOCAL .....	135

TABLA 22: RESPUESTAS DEL SEGUNDO GRUPO FOCAL .....	137
TABLA 23: RESPUESTAS DEL TERCER GRUPO FOCAL.....	139

## Resumen

Este trabajo de investigación consiste en realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación causadas por los cambios estructurales post COVID 19 en el tercer bimestre del 2020 para la empresa *Search*.

La metodología de la investigación abarca tres unidades de estudio según los puestos claves de *Search: Country Manager, Talent Hunter* y clientes, para innovar en los productos y servicios que requieren con base en la disyuntiva mundial. Los métodos de recopilación de información empleados fueron encuestas online y grupos focales.

Respecto al análisis de resultados se evalúa aspectos como la percepción del perfil puesto y las necesidades de capacitación antes y después de la crisis, los principales cambios estructurales y su incidencia en la ejecución de sus funciones en los *Talent Hunters* y *Country Manager*; para los clientes se tomaron en cuenta los principales retos que han presentado en la gestión del humano, y cómo podría contribuir *Search* para el logro de sus objetivos estratégicos después del COVID 19.

Finalmente, se diseñaron dos herramientas de Excel, una con los diferentes tópicos de capacitación que se proponen y, otra con los gráficos y tablas de la información para el análisis de la información para *Search*, y sus recomendaciones de uso.

## Palabras Claves

Pandemia

COVID 19

Necesidades de capacitación

Cambios estructurales

Necesidades del cliente

Plan de capacitación

## Abstract

This research consists in a diagnosis of the training needs caused by the post Covid 19 structural changes in the II bimester of 2020 for the company Search.

The research methodology covers three units of study according to the main areas of Search: *Country Manager*, *Talent Hunter* and clients in order to innovate in the products and services they require based on the global changes. The information collection methods used were online surveys and focus groups

Regarding the analysis of results, the main examined areas were the perception of the job profile and the training needs before and after the crisis, the main structural changes and their impact on the execution of the functions of *Talent Hunters* and *Country Manager*.

For clients, the main challenges they went through in human management were analyses, and how Search could contribute to the achievement of their strategic objectives after Covid 19.

Finally, two Excel tools were designed: one of them include the graphics and tables used for the analysis of the information and their recommendations, and the other one include the training plan proposal.

## KeyWords

Pandemic

COVID-19

Training needs

Structural changes

Customer needs

Training plan

## Introducción

La pandemia de COVID-19 constituye un desafío histórico para las sociedades de los países que enfrentan el brote. No solo es necesario atender la crisis sanitaria que produce, sino que simultáneamente se debe ir construyendo respuesta para enfrentar las profundas cicatrices que la pandemia deja en los ámbitos sociales y económicos a nivel mundial. La respuesta incluye no solo atender el presente de la crisis sanitaria, sino desde ya reflexionar acerca de las capacidades de los países para enfrentar nuevos picos del brote viral en el futuro inmediato PNUD (2020)

Como parte de las reflexiones, es indispensable repasar las tendencias en la Administración del Talento Humano en el siglo XXI que se ve altamente influenciada por un contexto de cambios constantes. Las organizaciones y los responsables de las áreas de Recursos Humanos, reescriben las reglas de organización, contratación, desarrollo y gestión para poder atraer y retener a la fuerza laboral del siglo XXI, como afirmó el informe del quinto estudio global sobre las Tendencias de los Recursos Humanos de Deloitte ha sido titulado “Reescribiendo las reglas para la era digital” Deloitte (2017), es importante mencionar que esto no sólo impacta al sector empresarial, sucede lo mismo con el sector salud que enfrenta una emergencia sanitaria global y el sector de la educación superior universitaria.

Es por esta razón, que el papel del capital humano en todo proceso de cambio organizacional, está enfocado en analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el que hacer de las personas en su contexto, como señalaron, Pardo y Díaz V (2014), el desarrollo organizacional debe centrar su importancia en: mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de procesos de división o de fusión empresarial y lograr entre otros aspectos, la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales.

Durante esta etapa de anticipación, es importante establecer protocolos para prevenir la crisis y durante un evento inesperado, la adaptabilidad y flexibilidad de una empresa son elementos importantes en el manejo y el aprendizaje efectivo de ella, como se rescata de los expertos del IPADE Business School (2020).

Para que las estrategias contra COVID-19 sean las mejores, los modelos y los datos creados responsablemente deben tomar precedencia sobre las relaciones públicas y la política, pues a la naturaleza no podemos engañarla. Por ello, este estudio centra su interés en

diagnosticar las necesidades de capacitación explicadas por los cambios estructurales post COVID-19, durante el tercer bimestre 2020, en la empresa Search: mediante la evaluación del perfil del puesto de los *Talent Hunters* y *Country Manager* según la percepción de las personas ocupantes, la identificación de los cambios estructurales, por medio de un estudio de mercado que brinde información sobre las necesidades del cliente posterior a la crisis sanitaria y con ello, plantear temas de capacitación precisos en los colaboradores para mitigar las secuelas de la crisis COVID-19.

El presente proyecto de graduación está dividido en seis capítulos, a continuación, se describe cada uno.

- Capítulo 1: contextualizan los conceptos y generalidades de la investigación, en conjunto con el marco de referencia de la organización y con la definición de los objetivos y alcances.
- Capítulo 2: Incluye una revisión literaria que contiene el panorama a nivel laboral sobre la pandemia que afecta el mundo actualmente.
- Capítulo 3: se detalla la metodología de la investigación donde se mencionan, entre otros datos, las unidades de estudio y la forma en que se recopiló la información.
- Capítulo 4: contiene los resultados obtenidos por medio de las herramientas de análisis que se mencionaron en el capítulo 3.
- Capítulo 5: se explica la propuesta que se le realizó a la empresa con base en los resultados obtenidos en el capítulo 4.
- Capítulo 6: detalla las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Concluyendo, se logró obtener toda información necesaria para el análisis de la situación actual de la empresa de *Search*, respecto a sus necesidades de capacitación.

Se puede mencionar que dentro de los hallazgos con respecto a los objetivos planteados se encontró que a pesar de que las funciones de cada puesto están alta y detalladamente definidas, los colaboradores de Search sienten mucha incertidumbre con respecto a la situación salubre que está enfrentando el mundo entero y se tuvo que realizar cambios estructurales y metodológicos dentro de la organización. Y en cuanto a los clientes, ellos consideran que es necesario el apoyo de *Search* no sólo en el servicio que ya se brinda sino también en brindar

información necesaria para sobrellevar la situación actual. Por lo que, se realizó la propuesta de temas de capacitación a nivel de las tres unidades de información.

Finalmente, se solicita respetuosamente formular una solicitud por escrito a cada integrante de este grupo si se desea utilizar la metodología de implementación de necesidades de capacitación a otras entidades distintas de Search, esto porque se considera que el trabajo realizado es altamente calificado como insumo de consultoría externa y los diseños son propios.

## Capítulo I: Planteamiento del problema

En este capítulo se muestra la información de la empresa junto con la justificación y los objetivos a desarrollar en este trabajo

### 1.1 Marco referencial

A continuación se presenta la información de la empresa escogida para realizar el proyecto de investigación.

#### 1.1.1 Antecedentes de la Empresa.

Este trabajo se realizó para la compañía Search In. Esta corporación fue fundada el 17 de noviembre de 1995 en la colonia San Francisco, de San Salvador, misma que fue fundada por Irene Bustamante, Licenciada en Mercado y Anita De Arias, Licenciada en Periodismo, para el 2001 se incorpora Carla De Venegas, Licenciada en Ciencias de la Computación, para ellas, el propósito principal de esta empresa es consolidar una empresa líder en el campo de la investigación y el mapeo de los mejores profesionales en la región centroamericana. (Escovar, 2016)

Es una compañía regional de servicios de reclutamiento, socio estratégico para las empresas y un coach profesional para los candidatos. Además, se ocupan en conocer el ADN y el funcionamiento de cada empresa, posteriormente le dan un valor excepcional al factor humano de quienes la componen, e identificar talento y potenciarlo a través de su historia y experiencias, es aquí donde la corporación en el factor humano de la Región Latinoamericana, crea un match perfecto entre las empresas para el mejor talento.

El desarrollo que promueve esta compañía a las grandes empresas con decisión y firmeza son los procesos de *assessment Center*, *outplacement*, *Talent hunting* y *benchmark*, basado en tres categorías como es el informe de gestión, recursos para candidatos y recursos para las empresas, es por esto que garantiza un sólido conocimiento del mercado, alcanzando comprender las exigencias de los negocios aliados identificando el talento humano ideal para la organización. La empresaria Anita De Arias indica que las empresas, experimentan el éxtasis de no solo aplicar una entrevista al candidato, sino va más allá de una experiencia personal que le permitirá presentar la mejor opción ante posibles empleadores. (Search, s.f.)

Durante los primeros siete años la institución solo estaba ubicada en El Salvador, sin embargo, al sello personal de compromiso Search y a la alta demanda de trabajo abren en el 2008 a Honduras y Panamá, un año más tarde abren en Costa Rica, luego en el 2010 se ubican en Guatemala y República Dominicana, tres años después se incorporan en Nicaragua, ágilmente en el 2015 abren en Colombia, un año más tarde en Ecuador.

Para el desarrollo de esta investigación, nos centraremos en la Región Latinoamericana y el Caribe. Actualmente, contamos con el acompañamiento de Ivannia Murillo, Licenciada en Psicología de la Universidad de Costa Rica, experta en procesos de reclutamiento, competencias laborales y *outplacement* y actual socio fundadora de Search en Costa Rica y *Country Manager* por más de 09 años, se ha desempeñado en el área de recursos humanos y roles de creciente liderazgo durante 10 años. También es Co-Fundadora en C.R. de Joven360, dicha empresa especializada en empleabilidad juvenil.

### 1.1.2 La Empresa.

Search In es un grupo de empresas, con más de 23 años de experiencia en la región, se encuentra presente en 9 países de Latinoamérica y el Caribe, dentro de ellos se encuentra Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Panamá, República Dominicana, Colombia y Ecuador.

Cada uno de estos países, crean historias de éxito, bajo la innovación, creatividad y adaptabilidad. Así mismo, proveen un sólido conocimiento del mercado, por lo que, trabajan con las mejores empresas multinacionales, regionales y nacionales, además, permite que la cultura organizacional realice inclusiones de personas con discapacidad, consecuentemente, brinda capacitaciones por medio del Programa Adulta y Adulta mayor (PIAM-UCR) dirigido a personas mayores de 45 años. (Chacón, 2019)

Esta compañía se divide en 3 firmas: *Search*, *Joven360* y *Healthy Company*. La primera se encarga del reclutamiento profesional y ejecutivo, asesora y acompaña la vida del profesional en la búsqueda de las nuevas oportunidades en la región de Latinoamérica, la segunda se encarga de la empleabilidad de jóvenes a través de programas de primeros empleos, voluntariado y otros de proyección social, con la idea de que el joven cumpla desafíos, tanto personales como profesionales, así mismo, su enfoque está direccionado en conocer las

necesidades del cliente que posee una atracción de talento y la tercera ofrece servicios de bienestar a las organizaciones a través de un programa de pilares.

Joven360, nace en El Salvador durante el 2011, con el Programa Nacional de Pasantía en el marco del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo, en el 2013 se constituye como una empresa social que se promueve e impacta la empleabilidad según el Programa Auto Sostenible, se expande en el 2013 a 6 países de la Región Latinoamericana, entre ellos Costa Rica, creando y ejecutando una estrategia de *awareness*, dicha marca desarrolla tácticas puntuales para diferentes canales y *stakeholders*, actualmente se encuentra en Paseo Colón, Edificio Torre Mercedes 1er Piso Oficinas Search. Durante el 2015 se reconoce como uno de los 10 mejores emprendimientos con el Programa Impulsando la innovación de Impacto en Latinoamérica. (Ivannia Murillo, s.f.)

*Healthy Company Latam*, nace en el 2014 en El Salvador, se propaga en 7 países entre la Región Latinoamericana y del Caribe, inicia como una empresa pionera, para dar soluciones estratégicas de *wellness*, basadas en siete pilares: financiero, mental, organizacional, salud y nutrición, físico, social y emocional, este conjunto, forma a su vez, una cultura dentro de la organización por medio de hábitos.

Finalmente, la promesa de Marca de Search, es cada uno de nuestros clientes y candidatos a través de la historia y experiencias que construyan junto a nosotros, valoren y potencialicen el factor humano.

### 1.1.3 Ubicación Geográfica

Search In es una compañía que tiene su sede principal en El Salvador, con presencia en 9 países de la Región Latinoamericana y el Caribe, distribuyéndose durante el 2008 se distribuye en Honduras y Panamá, llega a Costa Rica durante el 2009, se ubican luego, para el 2010 abre en Guatemala y República Dominicana, se incorporan en el 2013 en Nicaragua, abren en Colombia durante el 2015, después, durante el 2016 se posiciona en Ecuador, se espera para el 2021 abrir en Perú y México.



*Figura 1: Ubicación geográfica a nivel regional*

#### 1.1.4 Misión

El manual de procedimientos de Search (2018) menciona que la misión es: “Potenciar el factor humano, valorando todo lo que hace única e irrepetible cada historia que transformamos”.

#### 1.1.5 Visión

El manual de procedimientos de Search (2018) menciona que la visión es: “Ser el principal referente del factor humano con el mejor Newark de Latinoamérica”.

### 1.1.6 Valores

El manual de procedimientos de Search (2018) menciona que los valores que los definen son:

- Nos apasionamos y enamoramos del proceso.
- Crecemos juntos, ganamos juntos.
- Flexibilidad como parte del equilibrio de nuestras vidas.
- Confianza y confidencialidad.
- Valoramos a las personas y potenciamos su historia.

### 1.1.7 Organigrama

Se adjunta la estructura jerárquica de Search. Esta estructura permite identificar las personas que actúan y ejercen directamente en la empresa, así como la interrelación que existe entre ellos:

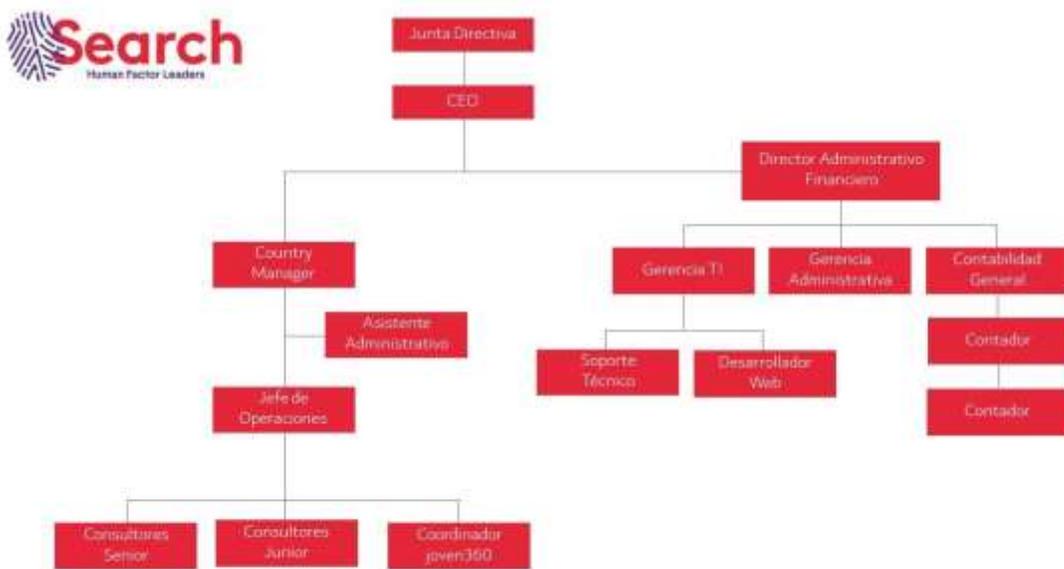


Figura 2: Organigrama de la empresa

Fuente: Search LATAM (s.f)

### 1.1.8 Logo

El logo de la empresa ha ido evolucionando con el tiempo, el que está actualmente se creó en el año 2018 (Manual de cultura y sostenibilidad, 2018).



*Figura 3: Logo de la empresa*

Fuente: Manual de cultura y sostenibilidad, 2018

### 1.1.9 Slogan

La empresa tiene un slogan informativo que dice: “Human Factor Leader”, mismo que forma parte del logo de la empresa.

### 1.1.10 Promesa de Marca

La empresa tiene una promesa de marca que dice: “Valorar y potenciar el valor humano de cada uno de nuestros clientes y candidatos a través de la historia y experiencias que construyan junto a nosotros.” (Manual de cultura y sostenibilidad, 2018).

### 1.1.11 Sector Económico

Search In se ubica en el sector terciario de la economía, ya que, esta empresa brinda un servicio de reclutamiento y asesoramiento de personal para cumplir lo solicitado por sus clientes.

Cabe resaltar que, al ser una empresa multinacional su aporte a la economía no se centra solo en el país donde se encuentra su “casa matriz”, sino que es apoyo para los países donde existe una sede activa de esta empresa.

De esta manera, toda empresa que brinde un servicio se considera como un sector no productivo puesto que sus bienes no son tangibles. Sin embargo, una de las características que le suma importancia a este sector es el aumento en el índice de empleabilidad que se puede presentar en un país, pues este cubre una necesidad básica en la población gracias a los diversos productos o servicios que se brinden. (Pacheco, 2020).

Search In está compuesto por cuatro marcas llamados; Search, Joven360, Healthy Company y red sofá, mismos en los que se pretende valorar y potenciar el factor humano con el que se trabaja actualmente y se llegará a trabajar. (Manual de procedimientos Search, 2018). Cabe resaltar que en Costa Rica solo están activas las tres primeras marcas.

### 1.1.12 Descripción del Departamento

El departamento de recursos humanos (RRHH) de una empresa, es uno de los más importantes dentro de las medianas y grandes empresas, es decir la organización empresarial consiste en concretar las tareas que se van realizando a qué personas se les asignará. Es aquí que la compañía Search desempeña sus labores respetando los diez mandamientos, mismos que están mencionados en el manual de experiencia del candidato (2018), que son:

1. Muestra una voz entusiasta y convincente en la primera llamada
2. Sal a recibir personalmente a tu candidato
3. Saluda con una amplia sonrisa a tu candidato
4. Presenta al Grupo Search In
5. Escucha atentamente y capta toda la información
6. Ingresa la información del candidato en el sistema, sino NO EXISTE
7. Léete el CV previo a la entrevista
8. Da feedback siempre, sea positivo o de mejora, SIEMPRE
9. Prepara al candidato para la entrevista con el cliente
10. Envía el manual del candidato.

Además, el mismo manual de experiencia del candidato (2018) motiva al colaborador a no cometer los 7 pecados capitales, los cuales son:

1. No cerrar el proceso

2. No dar Feedback
3. Ejercer coerción para tomar la decisión
4. Atender al candidato tarde y no pedir disculpas
5. No prepara al candidato para la entrevista con el cliente
6. Vender una posición falsa
7. Decir que fue descartado por razones de género, edad o cualquier otra característica.

De esta manera, la experiencia que el cliente y el candidato tienen, son satisfactoria con respecto a Search.

Para efectos de este proyecto se trabajará con los perfiles de los *Country Manager* y los *Talent Hunters* (Consultores Senior - Junior) por solicitud de los altos mandos, ya que, por estrategia de la empresa, estos son los puestos de mayor interés.

Así, los *Talent Hunters* que componen la empresa tienen vasta experiencia en diferentes giros de negocio de la industria, lo cual les permite adentrarse en detalle en el reclutamiento de los perfiles solicitados por el cliente (Manual de procedimientos, 2018). Y los *Country Managers* son los que representan, dirigen y supervisan el adecuado funcionamiento de la empresa en el país en términos de procesos administrativos, financieros, comerciales y de relaciones públicas, así como el manejo y evaluación del personal colaborador de Search y Joven360 (Perfil del puesto: *country manager*, s.f). Su ideología de trabajo se basa en cinco energías que identifican la forma de trabajar de un *Talent Hunter*, mismas que están mencionadas en el manual de cultura y sostenibilidad (2018).



Figura 4: Energías de Search

Fuente: Manual de cultura y sostenibilidad, 2018

En cuanto a las funciones del *Country Manager* se puede resaltar que estas se dividen en Área administrativa / Financiera, área comercial (cliente - candidatos) y relaciones públicas,

mientras que los *Talent Hunters* son los encargados de tratar directamente con clientes y candidatos para asesorarlos según la necesidad que estos presenten.

## 1.2 Justificación

A raíz de la pandemia, la actividad económica de la región ha disminuido y se han visto afectados tanto empresas, como candidatos, por esta razón la compañía *Search*, ubicada en Costa Rica, desea conocer las necesidades tanto de sus colaboradores internos como de sus clientes a nivel regional.

Desde ese momento surge la necesidad de ahondar en esta propuesta, como consecuencia de los resultados obtenidos, planteando los temas prioritarios de capacitación conforme a los hallazgos, para que luego, *Search* desarrolle la estrategia de capacitación que mejor se ajuste a sus recursos como medida de acompañamiento no solo al personal sino a sus clientes también, tomando en cuenta uno de sus valores como empresa “Crecemos juntos y ganamos juntos”.

Además, la pandemia ha afectado distintos campos dentro del entorno laboral y personal, obligando al ser humano a adaptarse de golpe a un nuevo panorama donde se exige realizar teletrabajo con mayor impacto en la tecnología, y por este cambio se ha desarrollado un ambiente de estrés y presión que limita al trabajador al realizar sus funciones diarias.

Por ello, la investigación y la propuesta pretende ser de alcance regional, como una forma para reforzar la lealtad y confianza de los clientes involucrados, así como la opinión de los colaboradores de todas las sedes donde se encuentra distribuida la empresa *Search In*, a medida que los clientes importantes, tales, como bancos, universidades, supermercados, entre otros, en Costa Rica y el exterior mantengan su fidelidad a la metodología de trabajo.

Dado a que se desea brindar un mejor servicio en las actividades laborales previos a la pandemia, o en caso de agudizarse la situación actual, obteniendo la sensatez para cerrar las brechas de conocimientos, habilidades y / o conductas, tanto en sus clientes como en sus colaboradores, puesto que el estrés laboral debido a la incertidumbre afecta en la salud psicológica, física de los trabajadores, así como la productividad que embargan los resultados de los colaboradores para *Search*.

Debido a esto, es importante analizar en qué temas se necesita dar refuerzo e identificar cuáles deben ser los tópicos de primera necesidad, para ofrecer tanto al colaborador como al cliente la confianza para continuar con sus labores diarias.

### 1.3 Objetivos de la investigación

A continuación, se muestran los objetivos que delimitaran este proyecto

#### 1.3.1 Objetivo General:

Diagnosticar las necesidades de capacitación explicadas por los cambios estructurales post COVID 19, durante el tercer bimestre 2020, en la empresa Search Latam.

#### 1.3.2 Objetivos específicos:

- Evaluar el perfil del puesto de los *Talent Hunters* y *Country Manager* en función de la percepción de sus ocupantes.
- Identificar los cambios estructurales debido a la crisis COVID 19 y las brechas de conocimiento, habilidad y comportamiento asociadas.
- Realizar un breve estudio de mercado que brinde información sobre las necesidades del cliente posterior a la crisis sanitaria.
- Proponer los temas de capacitación necesarios en los colaboradores para mitigar las consecuencias de la crisis COVID 19 y responder mejor a las necesidades del cliente.

### 1.4 Pregunta de investigación

Dado a la crisis ocasionada por el COVID-19 a nivel mundial, la economía de los países ha decaído considerablemente, a raíz de esta problemática las empresas han limitado sus funciones e incluso cerrado oportunidades tanto a lo interno como a lo externo de sí mismas. Por esta razón, se requiere realizar un diagnóstico de necesidades que le permita a Search Latam encontrar los temas que sean de mayor impacto para que al finalizar la pandemia se reactiven movimientos estratégicos y servicios que les permita a sus clientes como a sus colaboradores retomar funciones tal y como se realizaban previo a la pandemia y / o reestructurarlas. De esta manera, nace la pregunta de investigación:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación que han ocasionado los cambios estructurales post COVID 19 durante el tercer bimestre 2020 en la empresa Search Latam?

## Capítulo II: Revisión Literaria

En el presente capítulo se narra información relevante que complementa y justifica la realización de este Trabajo Final de Graduación (TFG). Asimismo, la estructura del capítulo empieza con los aspectos más generales hasta los más específicos, para brindarle al lector una contextualización más amplia y detallada ante un panorama durante y posterior, al COVID 19 en materia de Gestión del Talento Humano. En el apéndice 1 se presenta la estructura.

### 2.1 Crisis Sanitaria COVID 19

El mundo ha presenciado un nuevo capítulo en la historia de la humanidad, las generaciones del Siglo XXI nunca habían vivido una crisis sanitaria de esta dimensión. Todo comenzó con el primer brote del nuevo Coronavirus COVID -19 en diciembre del año pasado, en la ciudad de Wuchan, China. Según la OMS (2020), los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos, y causan infecciones respiratorias que pueden ir desde un resfriado común hasta enfermedades más graves.

Lo particular de este nuevo virus es que se contagia con mucha facilidad y, en personas de alto riesgo provoca graves complicaciones y deben ser internados a una UCI (Unidad de Cuidados Intensivos) para recibir respiración artificial. Estos casos se han multiplicado de manera exponencial en muchos países como Italia, España y USA, aunque son grandes potencias mundiales sus hospitales han colapsado, por ende, el número de fallecidos ha aumentado, porque no pueden recibir atención médica. Esto ha llevado a que se declare Emergencia Nacional en muchos países y se apliquen medidas extremas nunca antes vistas como: el distanciamiento social, cuarentenas, cierre de fronteras, cancelación de eventos masivos entre otras. Por tanto, la economía se ha detenido y se pronostica una disminución de los ingresos de manera significativa.

#### 2.1.1 Impactos en la Economía

Rotundamente, la pandemia del coronavirus (COVID-19) impacta a diversas áreas y en el sector de las economías de América Latina y el Caribe a través de factores externos e

internos, cuyo efecto conjunto conducirá a la peor contracción que la región ha sufrido desde 1914 y 1930, como indicó la CEPAL (2020).

Según las últimas estimaciones, se prevé una contracción regional promedio de -5,3% para el 2020, informó la CEPAL durante el lanzamiento de un nuevo informe, desde antes de la pandemia, América Latina y el Caribe ya acumulaba casi siete años de bajo crecimiento, con un promedio de 0,4% entre 2014 y 2019.

En el informe especial titulado “Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación” CEPAL (2020), sobre el seguimiento de los efectos económicos y sociales de la actual crisis derivada del impacto del coronavirus en la región, se dio a conocer también las nuevas proyecciones de crecimiento para cada uno de los países miembros de la Comisión.

Los escenarios de la economía mundial ante la pandemia del COVID-19, comenzaron a perfilarse como una desaceleración de la economía global, pero la evolución de la crisis ya no deja duda que será una contracción económica fuerte y transitoria; entre los informes consultados para este estudio, están los de OECD (2020), Mckinsey Global Institute (2020) e Informes de los Estudios Económicos (2020).

La CEPAL (2020, pág. 20) citó que, de la conjunción de las estimaciones cuantitativas de corto plazo y las previsiones sobre los principales cambios cualitativos de mediano plazo, surgirá lo que será una nueva normalidad. Dentro de las principales conclusiones, según los análisis precedentes son duras, pero claras:

- La crisis que sufre la región en 2020, con una caída del PIB del 5,3%, será la peor en toda su historia. Para encontrar una contracción de magnitud comparable hace falta retroceder hasta la Gran Depresión de 1930 (-5%) o más aún hasta 1914 (-4,9%).
- Los efectos de mediano plazo en materia de reorganización de la producción y del comercio internacional en términos de localización y tecnológicos son importantes.
- Los escenarios posibles que aún están abiertos son por lo menos tres: continuación de la globalización, pero sobre la base de nuevos modelos de gobernanza más receptivos al multilateralismo y la corrección de las desigualdades entre países; soluciones de alcance exclusivamente nacional, o una acentuación de la regionalización.

- Para la gran mayoría de los países de América Latina y el Caribe, las soluciones de alcance exclusivamente nacional no serían viables por razones de economías de escala, tecnológicas y de aprendizaje.
- Es posible que la mejor solución sea una nueva globalización con una gobernanza proclive a la inclusión y la sostenibilidad, pero para participar activamente en esa nueva globalización, América Latina y el Caribe debe integrarse productiva, comercial y socialmente. Para ello, la coordinación de nuestros países en materia macroeconómica y productiva es crucial para negociar las condiciones de la nueva normalidad, particularmente en una dimensión urgente en la actual crisis y en el mediano plazo: la del financiamiento para un nuevo estilo de desarrollo con igualdad y sostenibilidad ambiental.

## 2.2 Efectos en la Gestión del Talento Humano

Como primer punto qué es *gestión del Talento Humano o Administración de los Recursos Humanos*, según Dessler (2009) son todas aquellas políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al “personal” o los recursos humanos, es decir, es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los colaboradores, así como, de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad entre otros. Por tanto, se determina que son diferentes acciones que giran alrededor de un mismo centro, “el colaborador”, y las empresas están compuestas por personas no por máquinas porque es ese talento y esa calidez humana que le da vida a la estrategia de cualquier organización. En síntesis, se enfatiza la importancia del papel del colaborador no como un simple recurso sino más bien, un talento y mejor aún un socio estratégico para el cumplimiento de los objetivos y de las metas.

### 2.2.1 Teletrabajo

Por otra parte, con el contexto actual de la crisis sanitaria la gestión del Talento Humano ha emigrado a la virtualización, las empresas en cuestión de días debieron implementar el teletrabajo en casi todo el 100% de su organización. Lo cual puso a prueba la adaptación al cambio y la resiliencia. Si bien el teletrabajo existe hace muchos años como un sistema que brinda mayor flexibilidad, la gran parte de las empresas no estaban preparadas y tampoco contaban con todos sus colaboradores capacitados en trabajo a distancia ni tenían los requisitos

mínimos respecto a las condiciones óptimas para laborar en el hogar. Además, Peiro & Maidena (2020) catedráticos de psicología mencionan en su reciente artículo “Retos y oportunidades tras el COVID-19”, que el teletrabajo ha sido tradicionalmente una opción para puestos de alta-cualificación y, que este coronavirus nos ha enseñado que es mucho más complejo que tener una computadora y conexión a internet.

Por tanto, es un reto para las organizaciones crear políticas y garantizar las medidas óptimas para que la productividad de sus colaboradores no se vea afectada, y lo más importante su salud mental. Noguera (2020) de la Agencia de noticias Anadolu indica que ante esta pandemia muchos colaboradores se están enfrentado al reto de balancear la vida familiar, el rendimiento laboral y el bienestar personal en un mismo lugar: el hogar. Por consiguiente, en esta crisis el área de Recursos Humanos no solo tiene el deber de velar por la gestión de funciones y procesos, sino que, además, debe procurar por el bienestar personal de su colaborador.

Asimismo, el escenario no es del todo gris debido a que, las empresas están valorando los beneficios de la aplicación del teletrabajo, Peiro & Maidena (2020) plantean los siguientes:

- Incrementa la productividad principalmente en el sector privado, en el sector público debe existir un buen liderazgo para revertir los efectos negativos del teletrabajo.
- Personas motivadas, con alto rendimiento previo, independientes, confortables con la soledad, que administran bien el tiempo, que tienen un elevado conocimiento sobre su trabajo.

Sin embargo, hay un aspecto muy importante que las organizaciones deben contemplar para seguir brindando este tipo de modalidad laboral, el cual es la ciberseguridad. Las empresas deben capacitar y contar con los sistemas de seguridad necesarios para evitar robos de información confidencial o fraudes.

### 2.2.2 Ansiedad y estrés laboral

La pandemia del COVID - 19 ha cambiado en gran medida la vida cotidiana de las personas, nunca antes se había visto en pleno siglo XXI que las autoridades de los países cancelaran eventos masivos, cines, teatros, parques nacionales entre otros. Lo que se llamaba una vida normal cambió de la noche a la mañana. Además, todo el estrés y ansiedad por el número de contagiados de este virus, el miedo de que se agoten los artículos de primera

necesidad, la incertidumbre de que haya despidos o no, que si los ingresos reducen cómo se pagarán las deudas, el comestible, los viáticos, y sin mencionar los retos que presentan las pequeñas o grandes empresas para sobrevivir de esta crisis. Por tanto, todas las personas debieron adaptarse a la nueva realidad y el término de *residencia* se volvió más importante que nunca, cuya definición consiste en la capacidad de adaptación de una entidad viviente frente a un agente perturbador o situación adversa (RAE, 2019).

Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (s.f.) enfatiza que el estrés laboral afecta tres ámbitos: la salud psicológica y física de los trabajadores, y la eficacia de las entidades para las que trabajan. Entonces surge la pregunta ¿qué pueden hacer las organizaciones para ayudar a sus colaboradores a sobrellevar esta situación? Hernández (2020) en su artículo *¿Cómo cuidar la salud mental de los trabajadores en tiempos de Covid-19?* menciona algunas medidas:

- Cuidar la salud mental y física: este factor es sumamente importante porque si una persona no está bien a nivel interno tampoco lo estará a nivel externo, y esto provocará una baja productividad en el colaborador. Para ello Almazán (citado por Hernández, 2020), recomienda que las empresas implementen campañas de sensibilización, talleres a través del uso de las herramientas tecnológicas, y que apliquen estrategias de resiliencia organizacional para sobrellevar la tensión de la crisis. También, se sugiere que impulsen la práctica de ejercicios de estiramiento y respiración, y de meditación, esta última alternativa contribuye a mejorar el flujo sanguíneo, la tensión, el enfoque, la memoria y ayuda también al sistema inmunológico (Director de Experiencia al Cliente de Happiness, citado por Hernández, 2020).
- Patrones más cercanos: La Psicóloga González (2020), resalta que es muy importante una comunicación constante con sus colaboradores para que no se sientan solos ante esta situación y puedan sobrellevar la cuarentena, y, además, permite detectar si requieren alguna atención especial, porque al final es como un duelo debido a que se siente una pérdida de la libertad. Asimismo, Almazán (citado por Hernández, 2020) menciona que es muy importante tener a los colaboradores informados a través de una canal de comunicación eficiente, que informe las

condiciones que imperan tanto en la compañía como en el medio externo, en cuanto a la gestión de la emergencia que se vive.

- La resiliencia es la clave: la resistencia al cambio no ayuda a disminuir el impacto en la salud mental del personal, es más bien esa capacidad de adaptación que va facilitar una mayor convivencia con las medidas impuestas de trabajar y no salir del hogar. La Psicóloga González (citado por Hernández, 2020) recomienda que no se haga lo mismo todos los días, como un reloj, sino que se realicen actividades diferentes a la semana, por ejemplo, ver una película el martes y hacer ejercicios el viernes.

La figura 5 muestra en resumen estos tres factores:



*Figura 5: ¿Cómo cuidar la salud mental de los trabajadores en tiempos de Covid-19?*

Por su parte, el Centro Nacional de Vacunación y Enfermedades Respiratorias (NCIRD), División de Enfermedades Virales (2020) indica que es crítico que las personas reconozcan los signos de estrés e implementen las medidas necesarias para desarrollar resiliencia y manejar el estrés laboral, además, de saber a dónde recurrir si necesita ayuda. Entre los factores que pueden contribuir a desarrollar estrés y ansiedad según el NCIRD son:

- Preocupación por el riesgo de exposición al virus en el trabajo,

- Atender las necesidades personales y familiares mientras trabaja.
- Manejar los cambios de carga de trabajo.
- Falta de acceso a las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo.
- La sensación de no estar contribuyendo lo suficiente en su trabajo o culpa por no ser trabajador en la primera línea de defensa.
- Incertidumbre acerca del futuro del trabajo.
- Tener que aprender a usar herramientas de comunicación nuevas y superar dificultades técnicas.
- Adaptarse a otro espacio y/u horario laboral.

Por consiguiente, el área de Recursos Humanos tiene un papel fundamental hoy en día para evaluar y actuar, ante todos los aspectos anteriormente mencionados por los expertos. Sin la labor de los profesionales de RRHH no es posible enfrentar esta crisis, porque es gracias a su conocimiento y experiencia que se pueden aplicar medidas que mitiguen los efectos negativos en la salud mental y física de los colaboradores.

### 2.2.3 Cambios en la relación laboral patrono - colaborador

Por otro lado, la legislación laboral también ha presenciado cambios porque las empresas han visto caer sus ingresos o, bien, han tenido que parar su producción, por lo que se han visto obligadas a adoptar medidas urgentes como cierres temporales o cambios de actividad productiva, lo cual conlleva a severos desajustes en la planilla, pérdida de oportunidades de negocio, así como una reducción de ingresos para sus colaboradores (Mercer, 2020).

Asimismo, en materia laboral cada país ha debido diseñar e implementar nuevas leyes para mitigar los efectos negativos sobre la economía y evitar gran cantidad de despidos, a continuación se presenta un resumen por Zelaya (2020) de las principales medidas aplicadas por los países de Centroamérica y República Dominicana:

- Guatemala: se suspendieron las actividades laborales con ciertas excepciones (Art. 65 literal “d” y artículo 71 literal “e” del Código de Trabajo de Guatemala) podría darse una suspensión colectiva de los contratos de trabajo por ser un caso de fuerza mayor. Cabe resaltar, que este tiempo de suspensión no puede tomarse como periodo vacacional, ni pueden terminar las relaciones de trabajo sin causa justificada. Es

legalmente permitido el teletrabajo, siempre que se cuenten con las herramientas necesarias.

- San Salvador: se decretó que los colaboradores privados y públicos mayores de 60 años y mujeres embarazadas fuesen enviados a cuarentena domiciliar, pudiendo llevar a cabo sus labores por medio de teletrabajo, y aunque no sea posible llevar a cabo sus labores a través de esa modalidad no pueden ser despedidos y dicho tiempo no se toma como vacaciones sino tiempo efectivo de trabajo. No se ha incurrido a la suspensión de toda actividad productiva no esencial, para garantizar el abastecimiento de los ciudadanos.
- Honduras: la declaración de estado de emergencia por parte del Gobierno no se encuentra dentro de las causales de suspensión del contrato de trabajo que establece el Código de Trabajo; lo que se ha recomendado por la Secretaria de Trabajo es consensuar con los empleados para que estos días sean cargados a vacaciones.
- Nicaragua: en este país se ha dado una situación particular porque el Gobierno no ha anunciado medidas de contención, sin embargo, se ha recomendado aplicar el teletrabajo, el mismo no está regulado, pero existe Jurisprudencia al respecto. Además, se sugiere realizar una adenda a los contratos individuales para la utilización de esta modalidad (Art. 31 del Código del Trabajo.) y las organizaciones deben garantizar al trabajador, el acceso a las TIC (tecnologías de la información y la comunicación). También, se ha incurrido a aplicar las vacaciones con goce de salario para enviar a los colaboradores a casa.
- Costa Rica: puede darse una suspensión de los contratos de trabajo, cuando se presentan situaciones de fuerza mayor o caso fortuito como la actual pandemia, (Art. 73 y 74 del Código de Trabajo). Asimismo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social recomienda valorar otras opciones como tomar o adelantar las vacaciones antes de la suspensión del contrato (Gobierno del Bicentenario, 2020). El Teletrabajo puede utilizarse siempre y cuando estén presentes los principios de comunicación oportuna y de buena Fe, en ambas partes de la relación laboral. Por otro lado, también se aprobó la reducción de jornada laboral siempre y cuando las empresas presenten una reducción de los ingresos al menos de un 20% (La gaceta 58°, 2020).

- Panamá: El Estado de emergencia no implica la suspensión temporal de los contratos de trabajo, si se ha solicitado la suspensión de ciertas actividades comerciales como bares, discotecas, restaurantes, salas de juego, áreas infantiles entre otros, como en los demás países se sugiere tomar o adelantar las vacaciones. Asimismo, para poder adoptar el Teletrabajo se debe realizar una modificación al Contrato de Trabajo que debe ser presentada ante el Ministerio de Trabajo.
- República Dominicana: Las organizaciones estarán habilitadas para solicitar formalmente la suspensión parcial o total de sus trabajadores, aunque esto represente una lesión a los intereses individuales de ambas partes del contrato.

Todas estas directrices se han tenido que aplicar para que las empresas puedan sobrellevar sus finanzas a través de la reducción de un costo fijo, como lo es la planilla de personal. En las situaciones que son inevitable se ha tenido que recurrir a la suspensión de contratos y en el peor de los casos el despido. Según Peppercorn (2020) de la revista Harvard Business Review menciona que a tan solo pocas semanas después de la pandemia actual, el desempleo aumentó a más de 30 millones y para las personas que todavía cuentan con su empleo pueden presentar el síndrome de "culpa del sobreviviente". El mismo surge con las emociones que experimentan las personas después de enfrentar un evento o accidente traumático en la vida de los demás, pero también puede ocurrir después de los despidos corporativos. No es de extrañar que los colaboradores se pregunten: ¿por qué lo logré, pero no me despidieron? o ¿Cómo voy a enfrentar a mis amigos que fueron despedidos sabiendo que están en una situación financiera débil, mientras todavía estoy empleado? La culpa del sobreviviente puede verse exacerbada por la percepción de que la compañía no reconoció ni recompensó a sus colegas y amigos confiables, y en cambio los eliminó.

Lo más sorprendente es el gran impacto que este síndrome puede generar en la compañía, este mismo artículo indica que hay estudios que revelan que casi las tres cuartas partes (74%) de los colaboradores retenidos después de un despido vieron disminuir su productividad, el 69% de los encuestados dijo que la calidad del producto o servicio de su empresa se deterioró y expresaron sentimientos de culpa, ansiedad y enojo. Sin embargo, para aquellos que sus gerentes eran visibles, accesibles y abiertos tenían más de un 70% menos de probabilidades de reportar una caída en la productividad, y un 65% menos de probabilidades de informar una disminución en la calidad de las ofertas de su organización. En conclusión,

estos números muestran que los líderes pueden hacer una gran diferencia al ayudar a los colaboradores retenidos a lidiar con la culpa de los sobrevivientes, y hoy más que nunca ante el estrés y la ansiedad que viven todas las personas en relación a su estabilidad financiera, laboral, mental, personal etc.

Por tanto, es sumamente importante que la Gestión del Talento Humano se aplique de manera oportuna para prevenir este tipo de sentimientos y pensamientos del “sobreviviente culpable” en los colaboradores que afectan tanto a la organización como al bienestar personal. Algunas medidas que menciona Peppercorn (2020) son:

- Recordar que el trabajo y la vida están interconectados: lo primero que debe hacer es reconocer lo que sienten estos "sobrevivientes", al tiempo que reconoce las contribuciones hechas por sus antiguos colegas. Se debe alentar a que los colaboradores se comuniquen con sus ex compañeros de trabajo y que los gerentes también lo hagan, ofreciendo apoyo emocional y de búsqueda de empleo tangible, como revisar currículums, hacer presentaciones de redes y proporcionar referencias.
- Ser sinceros: los gerentes deben explicar las razones de las decisiones de reducción de personal de la compañía, y que comprendan que se está buscando lograr una estabilidad en la empresa y crecimiento en el futuro, pero esto no impide que se trate a las personas con dignidad y mantiene las oportunidades abiertas cuando sea posible, y será más probable que los colaboradores respondan con sus mejores esfuerzos.
- Comunicarse de manera consistente y transparente: La comunicación frecuente y abierta tranquiliza a los empleados en una crisis y es útil para evitar la “culpa del sobreviviente”. Los líderes en todos los niveles de la organización deben comprometerse con su gente de manera sistemática y frecuente, se podría llevar a cabo capacitaciones o reuniones semanales para tratar los efectos de los cambios organizacionales en los colaboradores.
- Conecte el trabajo con el propósito: ayude a los empleados restantes a cambiar su enfoque de la culpa a reorientarse hacia un propósito individual y grupal. Las personas encuentran significado cuando ven una conexión clara entre lo que valoran y hacen.

#### 2.2.4 Brechas en la comunicación organizacional

Con el síndrome de la “culpa del sobreviviente” se puede evidenciar un efecto negativo en las brechas de la comunicación organizacional, porque las personas empiezan hacerse preguntas y presentar síntomas de ansiedad, si la organización no ha sido transparente con las medidas a implementar en estos momentos de crisis. Además, para muchos colaboradores sin importar si son gerentes o personal administrativo, la falta de comunicación presencial les ha afectado y cuando se deben relacionar a través de una pantalla o simplemente mediante una llamada telefónica, pueden percibir que no es real o que va a afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tanto, Argenti (2020) presenta en su artículo para Harvard Business Review los siguientes cinco pasos para la *Comunicación a través de la crisis del Coronavirus*:

1. Crear un equipo para la comunicación centralizada: ante una situación de emergencia o de movimiento rápido, se necesita contar con un equipo de respuesta a la crisis. Con el coronavirus se observa esto, universidades han creado grupos de trabajo, Intel cuenta con un equipo permanente de liderazgo pandémico, como parte de su negocio y planificación de continuidad. Idealmente, estos equipos deben ser pequeños, de cinco a siete personas. Debe incluir un miembro de comunicaciones corporativas, un ejecutivo de recursos humanos y un experto en el área de interés. Este equipo debería:
  - Reunirse con frecuencia para monitorear la situación de cerca mientras evoluciona.
  - Ser la principal fuente de información sobre la crisis.
  - Proporcionar actualizaciones periódicas a los grupos clave.
  - Ser lo más transparente posible, explicar lo que sabe, lo que no sabe y sus fuentes de información.
  - Ser breve. No se leerán mensajes largos por parte de profesionales en salud o abogados, en caso contrario estos deben ser fácilmente entendibles.
2. Comunicarse con los empleados: los colaboradores son la razón de la compañía y son los embajadores de esta. Si no están informados y no entienden lo que está sucediendo, las comunicaciones fuera de la organización serán más difíciles. La empresa necesita detallar la situación a sus empleados, procurar que se sientan cómodos y brindar esperanza para el futuro. Los estudios han demostrado que los líderes, en particular,

tienen un papel especial en la reducción de la ansiedad de los empleados. Para comunicarse con los empleados, las organizaciones deben:

- Publicar información regularmente en un medio altamente visible, ejemplo: correo electrónico, la intranet de la empresa o un canal de Slack o Facebook.
- Describir cómo se tomaron decisiones sobre asuntos como viajar, trabajar desde casa, etc.
- Comunicarse no menos de cada dos días.
- Intentar proporcionar información oportuna en lugar de esperar hasta que sepan todas las respuestas.

3. Comunicarse regularmente con los clientes: los clientes requieren un enfoque diferente al de los empleados, dado que las empresas no tienen el mismo acceso ni frecuencia con estos. Se debería:

- Concentrarse en lo que es importante para el cliente. Por ejemplo, Target envió una nota del CEO a los clientes, describiendo procedimientos de limpieza mejorados y personal adicional para la recolección de pedidos.
- Proporcionar alivio cuando sea posible: CVS Caremark está trabajando para eliminar los límites de recarga anticipada en 30 días, se tramitan medicamentos con receta, en cambio las compañías de seguros, no consideran que el coronavirus es una razón válida para cancelar un vuelo o viaje.
- Enfocarse en la empatía en lugar de tratar de crear oportunidades de venta. Las empresas deberían repensar estrategias de publicidad y promoción para estar más en línea con el ambiente actual, por supuesto, la situación se vuelve muy diferente cuando la organización está en el centro de una crisis.

4. Tranquilizar a los accionistas: La pandemia ha creado una intensa volatilidad en los mercados financieros y una posible recesión. Las empresas que cotizan en bolsa tienen una responsabilidad especial de comunicar el impacto del virus en sus operaciones. Joanne Wong, directora ejecutiva sénior de FTI Consulting en Hong Kong, ofrece estos consejos para el manejo de relaciones con inversionistas:

- Sea transparente al comunicar los desafíos a corto plazo.

- Utilice la crisis como una oportunidad para reforzar los fundamentos a largo plazo de la corporación.
- Comunique lo que está haciendo sobre el problema. Además, debe prestar atención y desarrollar planes de comunicación en torno a su reunión anual, incluyendo transmisiones web para accionistas.

5. Ser proactivo con las comunidades: Lo que sucede dentro de las organizaciones alrededor del coronavirus afecta a todos en las comunidades, como mínimo, las organizaciones deberían hacer todo lo posible para asegurarse de que sus acciones no afecten negativamente a los miembros de la comunidad, pero también pueden pensar cómo mejorar las relaciones con las comunidades locales en donde opera, ejemplos de acciones son:

- Proporcionar recursos como artículos de limpieza o alimentos para las personas necesitadas en la cuarentena.
- Brindar información a los medios locales para ayudar a calmar a las comunidades y al mismo tiempo mejorar la credibilidad de su organización.
- Comunicar la transparencia sobre lo que sucede dentro de la empresa en lugar de ir a la radio.

## 2.3 Estrategias para la Gestión del Talento Humano Post COVID- 19

Actualmente el mundo cuenta con un gran desafío en las organizaciones, lo que implica una gran transformación en el mundo digital. En el siglo XIX se hablaba de que el mundo tenía que estar preparado para la “era digital”, cosa que no se tomó quizás tan en serio y que desde luego nadie esperaba una situación por la que hoy se vive, muchos de los países latinoamericanos aún no cuentan con una cultura virtualizada por una u otra razón, lo que hace más difícil a la organización enfrentar e implementar esta nueva cultura.

### 2.3.1 Liderazgo y nuevas competencias

Este desafío digital movió a las organizaciones, lo que provoca que el cuestionamiento llegue a sus juntas directivas, con respecto a los líderes contratados, ya que se requiere de personas proactivas para afrontar esta situación, para el ahora y el después de la crisis post COVID-19. Asimismo, comenta Rodríguez (2020) que la transformación de la organización en

el ámbito digital, va más allá de la tecnología, puesto que se ocupa de una visión estratégica con nuevos modelos de negocio y una redefinición de la cultura corporativa, por lo que se debe analizar y evaluar las habilidades y competencias de cada equipo que conforme la organización, y como consecuencia, plantearse nuevas capacidades que se definen en cinco factores:

- Valores para guiar.
- Actitud positiva para ver.
- Determinación para actuar.
- Equilibrio para gestionar y,
- Liderazgo para movilizar.

Esto permitirá detectar nuevas oportunidades con responsabilidad, sentido de colectividad y sostenibilidad, rompimiento los paradigmas corporativos, y a su vez evolucionando continuamente por medio de una mentalidad constructiva, abierta, flexible, ágil y con capacidad de adaptación. También, Riaño (2020) menciona que tanto los directivos como los funcionarios de las distintas corporaciones deberán desarrollar encuentros de talento y estrategia con cambios que distinguen una nueva manera de operar con la tecnología, con el fin de reinventarse, es cierto que los costos son altos y el reto transversal cultural también, sin embargo, para ello se requiere de una mentalidad nueva y un comportamiento en entorno a la realidad.

Por otra parte, es importante mencionar que estos cambios, que se pueden calificar como fuertes, por ser una situación inesperada, y abrupta en un momento en que la sociedad se encuentra dispersa y, en un mundo que quizás las tareas laborales suplieron a la familia, provocaron que muchos hogares sufrieran discrepancia y, al enfrentar de repente un cambio tan abrupto y compartir no sólo las tareas cotidianas sino tareas laborales para las personas que hacen funciones teletrabajables y tomar un rol de maestro o maestra en casa para niños(as) en edades escolares, obligan a las organizaciones transformar las viejas competencias por nuevas, ajustándose al mundo digital.

Además, Gutiérrez (2020) explica que las organizaciones a causa del COVID-19, podrán tener las mejores herramientas tecnológicas, pero si no se tiene el personal adecuado de nada vale. Es a partir de esto, que se desarrollan los **nuevos modelos de competencias 4.0**, mismos que permite a la generación X, Millennials y Centennials desarrollar su alto potencial según el entorno digital, no se puede perder de vista que a pesar de ser grandes trabajadores

en la red, deben ser concretos, livianos y alineados a los objetivos estratégicos, pensando hacia dónde va la organización, cuál es la madurez digital que se desea obtener, y qué comportamientos se requieren de las personas. La figura 6 muestra los cuatro tipos competencias claves que menciona Gutiérrez (2020) para entornos digitales, los cuales se están viviendo ahora y serán el futuro ante un panorama post COVID 19.



*Figura 6: Competencias en Entornos Digitales*

Entre las competencias que conforman cada uno de estos ejes, está la adaptabilidad al cambio, innovación de productos y servicios, digitalización de procesos, liderazgo en red, comunicación digital, aprendizaje continuo, gestión de la información, conocimiento digital, entre otras. El aprendizaje continuo, es una de las competencias más valoradas por las organizaciones, no solo enfocada a la adquisición de nuevos conocimientos, sino a desaprender y aprender, para mantenerse actualizado en estos entornos cambiantes.

Para poder fomentar estas nuevas competencias en los colaboradores es necesario aplicar evaluaciones que permitan detectar el efecto de esta crisis sanitaria sobre la organización y en los diferentes puestos de trabajo. Una estrategia muy útil en estos momentos es el diagnóstico de necesidades, según Chiavenato (2009) es un inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer, aquellas carencias en la preparación profesional respecto a la demanda del mercado, y este tipo de estudios permite mejorar o aumentar la

eficiencia, eficacia y productividad en la ejecución de las funciones. Asimismo, conocer las necesidades del cliente, permite establecer estrategias de formación para que el colaborador puede llenar las expectativas del público meta.

### 2.3.2 Medidas para procurar la productividad laboral y bienestar personal

Finalmente, se puede decir, que las empresas deben redefinir cómo enfrentar la pandemia y deben analizar la importancia de ambientes de aprendizaje saludables en su quehacer, como afirmó la Organización Mundial de la Salud (2010) con el plan global de acciones para la salud de los trabajadores (GPA), estableciéndose en cinco objetivos como son: diseñar e implementar políticas para normar la salud de los trabajadores, proteger y promover la salud en el lugar de trabajo, promover la implementación y el acceso a los servicios de salud ocupacional, proporcionar y comunicar las evidencias de acción y práctica e incorporar la salud de los trabajadores en otras políticas, tomando como activo más valioso de su organización: el personal.

Según Tovar (2020), la empresa debe prepararse para el regreso a la nueva normalidad, la clave estará en la adopción de una cultura de trabajo digital inteligente, lo más importante ahora es centrarse en la experiencia del colaborador, conocer sus preocupaciones para poder garantizar en el equipo la confianza, seguridad y compromiso. Asimismo, menciona que, en términos de transformación organizacional, se debe comenzar con el cambio digital de la fuerza de trabajo y la incorporación de nubes de talento, y que teletrabajar no solo es hacer las actividades laborales desde la casa, sino que se debe contar la habilidad de comunicarse, colaborar, planear, gestionar equipos y lograr los resultados de forma remota.

## Capítulo III: Método de la Investigación

En este capítulo se expone la metodología utilizada para desarrollar la investigación. Se explica el tipo de investigación, las fuentes y sujetos consultados, así como, las técnicas de investigación y herramientas de análisis de datos empleadas.

### 3.1 Enfoque de investigación

De acuerdo con el objetivo de la investigación, es cualitativa, ya que está enfocada a un paradigma naturalista que ayudará a comprender y entender la información obtenida mediante los instrumentos de investigación y descriptiva, puesto que incluye encuestas, análisis de tendencias según Muñoz Razo (2009). Por otra parte, la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe las tendencias de un grupo o población”, según comentan Hernández, Fernández y Baptista (2010). Ambas nos ayudarán a determinar con mayor amplitud las deficiencias y necesidades de los programas de capacitación actuales y, por tal razón se pueda brindar una propuesta con las necesidades del personal y clientes de Search adecuadas al post COVID-19.

### 3.2 Diseño de la investigación

Según Trochim (2005), el diseño de la investigación “es el pegamento que mantiene el proyecto de investigación cohesionado. Un diseño es utilizado para estructurar la investigación, para mostrar cómo todas las partes principales del proyecto de investigación funcionan en conjunto con el objetivo de responder a las preguntas centrales de la investigación”.

La presente investigación se basa en una categoría transversal ya que se requiere conocer las necesidades de capacitación en el que se encuentra el personal de la empresa Search como también las necesidades del cliente. Es por esto que, se clasificó dentro de un alcance exploratorio debido a que se busca estudiar la relación de las necesidades del personal y clientes en cuanto a las secuelas del COVID-19.

Debido a esto la investigación se plantea con un diseño de Teoría fundamentada, ya que, no se cuenta con teorías suficientes que indiquen cómo las empresas pueden adaptar sus necesidades de capacitación y de servicio al cliente ante la situación de COVID-19, es por esto que se utilizarán diferentes métodos de recolección de información en los individuos para el desarrollo de la investigación.

### 3.3 Unidad de análisis, población y muestra

Las investigaciones cualitativas, procuran mencionar las relaciones entre conceptos que de manera uniforme describan el tema estudiado. Como parte del proyecto se define la parte estadística explicada por unidad de análisis, población y muestra. El análisis de categorías está dividido en tres áreas, las *Talent Hunter* de cada país, las *Country Manager* de cada país y las empresas clientes de cada país.

En la figura 7 se explica la unidad de análisis, la población y la muestra utilizada en el desarrollo del estudio.



Figura 7: Unidad de análisis, población y muestra

Tomando en cuenta los aspectos señalados para la elección de la muestra de los clientes, en la tabla 1 se presenta la distribución total de empresas consultadas por cada país.

*Tabla 1: Distribución de empresas consultadas por país*

<b>País</b>	<b>Cantidad de empresas</b>
<b>Honduras</b>	14
<b>Costa Rica</b>	12
<b>El Salvador</b>	12
<b>República Dominicana</b>	10
<b>Panamá</b>	8
<b>Nicaragua</b>	6
<b>Colombia</b>	6
<b>Ecuador</b>	6
<b>Guatemala</b>	6
<b>Total</b>	80

### 3.4 Variables de la investigación

A continuación, en la tabla 2, se presentan las principales variables de la investigación, es decir, lo que se desea conocer de las unidades de análisis para el estudio.

Tabla 2: Variables de la Investigación

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
<b>COVID-19</b>	De acuerdo a la OMS (2020), es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo.	<p>Cuestionario aplicado a los <i>Talent Hunter</i>.(Apéndice 3)</p> <p>Grupo focal con los <i>Country Manager</i>. (Apéndice 2)</p> <p>Cuestionario aplicado a los clientes. (Apéndice 4)</p> <p>Noticias de actualidad mundial de acuerdo al COVID-19.</p>
<b>Necesidades de capacitación</b>	Proceso de estructuración de programas de capacitación, con el fin de responder a los objetivos de la empresa y todas las partes involucradas. (EADBOX, 2018)	<p>Cuestionario aplicado a los <i>Talent Hunter</i>. (Apéndice 3)</p> <p>Grupo focal con los <i>Country Manager</i>. (Apéndice 2)</p>
<b>Cambios estructurales</b>	Para Cornejo (2013), un cambio estructural requiere de un proceso dinámico de visualización de estados deseados y su traducción a la transformación estructural requerida	<p>Cuestionario a <i>Talent Hunter</i>. (Apéndice 4)</p> <p>Grupo focal con los <i>Country Manager</i>. (Apéndice 2)</p>

<b>Perfil de puesto</b>	Descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe. (Coindreau, 2016)	Cuestionario aplicado a los <i>Talent Hunter</i> . (Apéndice 3)  Cuestionario aplicado a los <i>Country Manager</i> . (Apéndice 2)
<b>Necesidades del cliente</b>	La organización debe preocuparse por realizar un análisis previo que le permita entender a sus clientes, conocer sus necesidades y exigencias para, de esta forma, evaluar si sus productos y servicios satisfacen dichas necesidades. (CEUPE)	Encuesta aplicada a los clientes de Search. (Apéndice 4)  Grupo focal con los <i>Country Manager</i> . (Apéndice 2)

### 3.5 Hipótesis de investigación

Al tratarse de una investigación de alcance exploratorio no se ha tomado en cuenta el planteamiento de hipótesis, estas se verán expuestas en los resultados de la investigación.

### 3.6 Estrategia de análisis de los datos

El proceso de recolección de datos se dividió en tres etapas, en el cual se aplicó una herramienta específica para cada unidad de análisis de información, por esta razón, se muestran los procedimientos que se ejecutaron para la recolección de los datos.

#### 3.6.1 Primera etapa: Encuesta a Talent Hunters

Esta técnica de recolección de datos fue implementada en la investigación para obtener percepciones e ideas sobre las variables de estudio, debido a que “la encuesta es una técnica

de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación” según Kuznik, Hurtado y Espinal (2010)

Para identificar las necesidades de capacitación en los *Talent Hunter* y su percepción, sobre cómo la empresa se adaptó a los cambios consecuentes por el COVID-19, se aplicó que a través de preguntas cerradas y abiertas para indagar en las necesidades de capacitación. Se implementa esta técnica porque “permite recoger datos según un protocolo establecido, seleccionando la información de interés, procedente de la realidad, mediante preguntas en forma de cuestionario” (Kuznik, Hurtado y Espinal, 2010)

La encuesta fue aplicada a las 22 *Talent Hunter* de los 9 países. Se establecieron 21 preguntas divididas en 2 secciones (Apéndice No. 3): la primera sección enfocada en conocer las generalidades, evaluación del perfil competencial en función de sus ocupantes y el estado de las colaboradoras antes de la emergencia con el fin de determinar el estado actual de las *Talent Hunter* de acuerdo con su perfil de puesto e identificar las oportunidades de mejora aplicables; la segunda sección enfocada en conocer la percepción de las medidas de cara a la emergencia en función a las actividades laborales, tal como lo explica la tabla 3. Para la realización de cuestionario se utilizó la herramienta Google Forms con lo cual se logra tener un panorama más amplio de las necesidades de todas las regiones.

*Tabla 3: Estructura del cuestionario para Talent Hunters*

Secciones	Datos consultados
Sección 1: Consta de 8 preguntas estructuradas las cuales indagan en detalles generales sobre las Talent Hunters, sus funciones e información específica como sus áreas de mejora y oportunidades de capacitación que brinda Search.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos Generales (País, antigüedad, perfil de puesto)</li> <li>- Procesos manuales</li> <li>- Perfil competencial (Energías Search)</li> <li>- Áreas de fortaleza y mejora</li> <li>- Temas de capacitación recibidos</li> </ul>
Sección 2: Consta de 13 preguntas estructuradas con lo cual se busca conocer la percepción de los <i>Talent Hunters</i> en relación a	-Percepción de las colaboradoras ante las medidas tomadas por la empresa.

<p>las medidas aplicadas ante el Covid 19 y su impacto a futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Áreas de impacto en las funciones diarias.</li> <li>-Preparación de las colaboradoras ante el nuevo panorama</li> <li>- Preferencias en cuanto a medidas laborales post covid 19</li> </ul>
--	---

### 3.6.2 Segunda etapa: Grupo focal para los *Country Manager*

El propósito de esta técnica de recolección de datos fue adaptado en la investigación para obtener percepciones e ideas sobre el problema objeto de estudio, a partir de la comunicación entre los participantes, enriqueciendo la discusión colectiva sobre un número reducido de individuos con respecto a situaciones o puntos claves para el análisis (Fábregues, 2011; Rezabeck, 2000), particularmente las percepciones del desarrollo de las funciones o labores de los *Country Manager*.

Esta estrategia trabaja sobre la base de la producción lingüística o discurso de las personas participantes, pues como señalan Delgado y Gutiérrez (1995), esta muestra un campo semántico que define qué elementos son incluidos como pertinentes y sus relaciones recíprocas, de carácter siempre jerárquico, y por oposición, qué elementos excluyen y qué relaciones no acepta.

Los participantes del grupo focal fueron funcionarios particulares cuyo puesto es *Country Manager*, pertenecientes a nueve países de la Región Latinoamericana y del Caribe, que participaron orientado por el conocimiento, el perfil de su puesto y el funcionamiento de la empresa, asimismo un criterio de homogeneidad en cuanto a la pertenencia de los sujetos según su puesto como directoras ejecutivas en la organización, como lo señalan Delgado y Gutiérrez (1995).

El grupo focal se estructuró en tres sesiones centrándose en la importancia y análisis del perfil del puesto de *Country Manager*, los cambios estructurales debido a la crisis COVID-19 y las necesidades de capacitación, cada una de ellas con una duración de 20 minutos, por medio de la plataforma TEAMS dentro de una organización de círculos que facilitó el contacto visual

(vídeo llamada) y apoyo en la técnica a través de preguntas generadoras, para recabar la información expuesta por los participantes. (Apéndice No. 2)

Por tanto, el grupo de 9 Country Manager se dividió en tres subgrupos equitativos, para atenderlos el día lunes 8 de junio del 2020 según horario:

1. Costa Rica, Colombia, Ecuador a las 7am (hora de Costa Rica)
2. El Salvador, Guatemala, Panamá a las 9am (hora de Costa Rica)
3. República Dominicana, Honduras, Nicaragua a las 11am (hora de Costa Rica)

### 3.6.3 Tercera etapa: Cuestionario para clientes

La finalidad de esta técnica de recolección de datos fue adaptada en la investigación para obtener percepciones e ideas sobre el problema objeto de estudio, además, los cuestionarios están conformados por una serie de preguntas, que permiten la recolección de datos e información según lo define García (2002).

Consecuentemente, para conocer las necesidades de los clientes y su satisfacción con el servicio que les brinda Search se creó un cuestionario que permitiera recopilar esta información. Se contó con una amplia colaboración y seguimiento de parte de Search para la confección del instrumento con el fin de que este fuese apto para lograr lo que se buscaba averiguar.

Los participantes encargados de responder el cuestionario, fueron representantes de empresas clientes de la Región Latinoamericana y del Caribe. Los tópicos del cuestionario de diagnóstico de necesidades se componen de catorce preguntas, divididas en tres secciones: perfil del cliente, evaluación y diagnóstico de necesidades. Esto permitió conocer y analizar la información del cliente, su satisfacción con el servicio, igualmente, las recomendaciones y retroalimentación que Search puede tomar en cuenta debido a la crisis COVID-19. La aplicación del cuestionario fue a través de un formulario online de la plataforma Google. Apéndice No. 4

## 3.7 Herramientas de análisis

Para el análisis de datos, se utilizaron herramientas específicas las cuales permitieron un manejo adecuado de la información.

- Graficación: Se utilizó esta herramienta para analizar la información obtenida en la primera sección de las entrevistas realizadas a los *Talent Hunters* y clientes, los cuales

a través de graficaciones por sectores, barras y barras agrupadas, brindaron una perspectiva comparativa de la información obtenida y la situación actual en estudio.

- Hexámetro de Quintiliano: Según Hernández Orozco (2012), es un método de análisis en el que se adopta una actitud interrogativa y se formula una serie de interrogantes de manera sistemática con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

De esta manera, los datos obtenidos con la herramienta que permitió la recolección de información proporcionada por los *Country Manager* se depuró con base en las preguntas que el hexámetro Quintiliano muestra (¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿por qué o para qué?), identificando aspectos importantes y necesidades de capacitación en el puesto del *Country Manager*, de *Talent Hunter* y de los Clientes a la luz de lo percibido por los encargados de la empresa Search a nivel regional.

- Codificación o categorización: Este tipo de método se utilizó para el análisis y agrupación de las respuestas a las preguntas abiertas, en el cuestionario aplicado a la muestra de clientes de Search. El mismo, permitió ordenar de manera coherente y sistemática la información brindada.
- Mapeo de Stakeholders: Esta herramienta abarca todos los grupos de interés relacionados con la empresa, sin embargo, para la investigación se aplicó únicamente para el análisis de las necesidades de los clientes, por lo que no se toman en cuenta los demás Stakeholders. Después de que se recolectó la información, se transformaron las necesidades en enunciados para luego ser analizados y validados. Posteriormente, se agruparon en categorías críticas (necesidad de resultado o necesidad de servicio). También se realizó el análisis de Kano, lo que permitió conocer hacia qué tipo de satisfacción pueden estar orientadas las necesidades (insatisfactorias, satisfactor o encantador).

## Capítulo IV: Análisis de Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos para diagnosticar las necesidades de capacitación explicadas por los cambios estructurales post COVID 19, durante el tercer bimestre 2020, en la empresa Search.

Los hallazgos de la investigación se describen y explican a través de cuadros, gráficos y el Hexámetro Quintiliano, en primer lugar, se expone los resultados obtenidos de los *Country Managers*, después de los *Talent Hunters* y finalmente los clientes.

Así, con los datos obtenidos se propone los temas de capacitación, en el capítulo V, necesarios para mitigar las consecuencias de la crisis COVID 19 y responder mejor a las necesidades de la empresa Search con respecto a sus tres variables más importantes de información. A continuación, cada insumo de los propósitos de este estudio por analizar.

### 4.1 *Country Managers*

Para esta unidad de análisis se realizó un grupo focal con los 9 *Country Manager* de la Región Latinoamericana y Caribe, dividida con 3 participantes en tres sesiones. Producto de esta recopilación de datos, se realiza un Hexámetro Quintiliano con la síntesis de la información en su totalidad, datos que encontrará en el apéndice 5.

Esta técnica permite profundizar con tres aspectos: la evaluación del perfil del country manager, identificar los cambios estructurales por la pandemia y finalmente, conocer las necesidades de capacitación proponiendo una serie de temas puntuales para la creación de planes de formación de personal post COVID-19, a partir de una serie de preguntas generadoras dirigidas a los participantes del puesto en la compañía *Search*.

#### 4.1.1 Perfil del *Country Manager*

Según el perfil del *Country Manager* se puede observar que cada participante conoce e identifica sus puestos, de tal forma que las describen como un conjunto de funciones operacionales, compuestas por labores administrativas, financieras, comerciales y relaciones públicas.

De manera que, dentro de los beneficios y ventajas que manejan en la compañía, el total de las participantes coinciden que es la toma de decisiones basada en la confianza, también de la disponibilidad del manejo del tiempo, ya que cuentan con la facilidad del conocimiento del negocio en su amplitud.

Además, el total de las participantes mencionan que dentro de las gama de ventajas que tienen en Search, está el poder anticiparse a solucionar situaciones que puede ocasionar graves consecuencias dentro de la compañía, obedeciendo a una agenda organizada, a la confianza de que si se comete un error, no se juzga, sino que se busca la solución pronta ya que cuentan con el acompañamiento de un líder y no un jefe, la cercanía al cliente, puesto que conocerlos es parte de las funciones más exquisitas para poder suplir las necesidades adquiridas, finalmente conocer con quién y para quién trabajan.

Otros aspectos que se destacan son las oportunidades de mejora, una de ellas es poder trabajar en un plan de formación en áreas específicas a las finanzas, como lo son el cierre de caja y creación de presupuesto trimestral, semestral o anual, y consecuentemente la identificación de talento.

Por otra parte, ante la situación que atraviesa el mundo a causa de la pandemia COVID-19, los *Country Managers* destacan que han implementado una comunicación constante debido a la incertidumbre para lograr completar sus funciones de manera productiva, asimismo, establecieron rutinas de trabajo semanales, generaron metas por consultoras en el área comercial y crearon pizarras virtuales. Por lo que, cada acción implementada se ha convertido en un reto, ya que se pone a prueba el nivel de obtención de resultado en el área a fin.

A pesar de los factores calificados como retos, los *Country Manager* en su totalidad, están en busca, por medio de la conectividad y motivación del personal, de nuevos perfiles, igualmente, tienen la necesidad de aprender más sobre las herramientas tecnológicas y transmitir este conocimiento para lograr una autogestión no solo a nivel país, sino regional.

Utilizando la herramienta del Hexámetro Quintiliano, para el análisis del perfil de los country manager se evidencia en la tabla 4 que las áreas administrativas, financieras, comerciales y relaciones públicas, requieren de adaptaciones tecnológicas y financieras.

Tabla 4: Hexámetro Quintiliano del perfil del country manager



Tecnológico de Costa Rica  
Licenciatura en Recursos Humanos  
Hexámetro Quintiliano con base a respuestas  
obtenidas por las Country Managers  
San José, III Bimestre 2020

I Sesión: Perfil del country manager	
<b>¿Qué?</b>	
<b>¿Qué se hace?</b>	<b>¿Qué debería hacerse?</b>
Conocer el perfil y funciones del puesto bajo las actividades detalladas según el funcionamiento.	Se considera que el procedimiento debería ser más convincente a través de las herramientas tecnológicas, manteniendo la conectividad.
<b>¿Por qué?</b>	
<b>¿Por qué se hace?</b>	<b>¿Por qué debería hacerse?</b>
Las Country Manager no se limitan a la descripción de puesto.	El manual de puestos de Search le permite a cada Country Manager conocer sus responsabilidades directas en el área administrativa, área financiera, área comercial y relaciones públicas.
<b>¿Quién?</b>	
<b>¿Quién lo está haciendo?</b>	<b>¿Quién debería estarlo haciendo?</b>
Los Country Manager	Los Country Manager
<b>¿Dónde?</b>	
<b>¿Dónde se está haciendo?</b>	<b>¿Dónde debería hacerse?</b>
El proceso se hace en cada país según las necesidades que se presenten en el momento	Se hace en el lugar correcto, ya que cada Country Manager tiene su propia autonomía
<b>¿Cuándo?</b>	
<b>¿Cuándo se hace?</b>	<b>¿Cuándo debería hacerse?</b>
Este procedimiento se hace diariamente, semanalmente y mensualmente según sus necesidades y funciones a realizar.	En el horario de atención según la jornada laboral.
<b>¿Cómo?</b>	
<b>¿Cómo se hace actualmente?</b>	<b>¿Cómo debería hacerse?</b>
Las Country Manager trabajan bajo flexibilidad de horario, en una jornada de lunes a viernes, cumpliendo con sus ocho horas laborales diarias, además, se enfoca en resultados.	Se considera que el procedimiento se está realizando correctamente, sin embargo, el trabajo requiere de adaptaciones tecnológicas y financieras ante el COVID-19 con respecto al nuevo normal.

#### 4.1.2 Cambios Estructurales ante COVID-19

Según los cambios estructurales la totalidad de las participantes, han implementado el teletrabajo, los procesos online y la creatividad producto de la pandemia COVID-19, además se mostró que establecieron rutinas de trabajo semanales, reuniones virtuales de seguimiento.

Igualmente, consideran aspectos estratégicos para mejorar su accionar como la adquisición de conocimientos en el campo de las finanzas, de la tecnología, el desarrollo de una mejor estrategia comercial, el manejo de la inteligencia emocional para lograr exitosamente la autogestión. Sin embargo, de acuerdo a los puestos y funciones de los *Country Manager* en la compañía Search dichas mejoras incluyen algún tipo de cambio a nivel estructural dentro de la organización, pues se tuvo que despedir a varios talentos por causa de la crisis económica causada por la pandemia y se dio apoyo a otros por medio de un plan de formación constante.

Por otra parte, los *Country Manager* consideran que el puesto de *Talent Hunter* debería de ser reforzados en temas como reclutamiento y selección, autogestión y conocimiento del negocio a profundidad, donde también se logre crear un espíritu de pertenencia a la empresa por medio de reuniones regionales.

En cuanto a clientes, las opiniones fueron muy abiertas, pues se considera que se debe conocer y ahondar más en los gustos y necesidades del cliente, además de incentivarlos a que la mayoría de procesos deben ser virtuales y si no conocen de las herramientas, capacitarlos.

Finalmente, Search tiene una red de apoyo a nivel de *Country Manager* donde cada una puede aclarar dudas y consultas sobre trabajos realizados anteriormente, no obstante, se considera que la información correspondiente a la cartera de clientes y *Talent Hunters* debería estar ordenada y debe mantenerse una comunicación mayormente asertiva. Esto se debe a que muchos de los *Talent Hunters* pueden tener habilidades que sean de apoyo para otras regiones, también, pueden existir clientes que se compartan en varios países y no sea del conocimiento de las *Country Managers*, situación que puede crear un enriquecimiento entre cadenas comerciales, donde Search sea el más favorecido y logre ofrecer e implementar varios servicios no solo a nivel país, sino a nivel Regional y Caribe.

Utilizando la herramienta anterior para el análisis se muestra, en resumen, según la tabla 5, la necesidad de realizar cambios que se direcciona tanto a nivel metodológico como estructural dentro de la organización.

Tabla 5: Hexámetro Quintiliano de los cambios estructurales



Tecnológico de Costa Rica  
 Licenciatura en Recursos Humanos  
 Hexámetro Quintiliano con base a respuestas  
 obtenidas por las Country Managers  
 San José, III Bimestre 2020

II Sesión: Cambios estructurales por COVID-19	
<b>¿Qué?</b>	
<b>¿Qué se hace?</b>	<b>¿Qué debería hacerse?</b>
Realizan teletrabajo usando estrategias online.	Se considera trabajar con estrategias metodológicas más ágiles y creativas.
<b>¿Por qué?</b>	
<b>¿Por qué se hace?</b>	<b>¿Por qué debería hacerse?</b>
La situación del COVID-19 ha obligado a la empresa a reorganizarse en las funciones y tareas en pro de mantener la productividad y sus indicadores de riesgo en niveles aceptables, eliminando plazas laborales y recargando obligaciones a otros puestos.	La estructura de Search se fundamenta en agilizar procesos para interrelacionar las diferentes áreas en el campo de la administración, financiera, comercial y relaciones públicas, cada una de ellas definidas en un manual de puestos que ya la empresa tiene en funcionamiento.
<b>¿Quién?</b>	
<b>¿Quién lo está haciendo?</b>	<b>¿Quién debería estarlo haciendo?</b>
El cambio inicia a partir de las necesidades que presenta la pandemia COVID-19 por medio de las Country Manager, quienes actualmente, están realizando funciones correspondientes a otros departamentos.	La Junta Directiva de Search debe evaluar y autorizar esos cambios para distribuir funciones de la mejor manera posible.
<b>¿Dónde?</b>	
<b>¿Dónde se está haciendo?</b>	<b>¿Dónde debería hacerse?</b>
El proceso se realiza en cada país según las necesidades que se presenten en el momento y la legislación establecida por cada Región.	Se está realizando en el lugar correcto y en el momento oportuno según la legislación establecida por cada país con respecto a la pandemia COVID-19.
<b>¿Cuándo?</b>	
<b>¿Cuándo se hace?</b>	<b>¿Cuándo debería hacerse?</b>
Este procedimiento se aplica en consecuencia a la pandemia COVID-19.	Se hace en el momento oportuno según la legislación establecida por cada país con respecto a la pandemia COVID-19.
<b>¿Cómo?</b>	
<b>¿Cómo se hace actualmente?</b>	<b>¿Cómo debería hacerse?</b>
El acompañamiento de la <i>Chief Executive Office</i> (CEO) y en una red de apoyo enfocada a las Country Manager.	El apoyo de <i>Chief Executive Officer</i> (CEO), y una red enfocada no solamente a las <i>Country Manager</i> , sino que también para <i>Talent Hunter</i> y Clientes.

### 4.1.3 Necesidades de capacitación

Finalmente, la sección de necesidades de capacitación reveló que, desde el punto de vista de los *Country Managers*, hay aspectos que en la actualidad se necesitan mejorar, desde la parte de reorganización personal para cumplir las funciones a cabalidad, como de conocimientos financieros para entender los panoramas que mejor se adapten a la empresa, tanto a nivel país como Regional.

De esta manera, las opciones primordiales de capacitación para *Country Managers* son:

- Aspectos financieros: Punto de equilibrio. Presupuestos. Cierres de ventas. Licitaciones. Registros contables. Bagaje en ventas digitales (Marketing online). Visualizar las oportunidades de negocios para materializarlas.
- Liderazgo: Comunicación asertiva, Inteligencia emocional (Empoderamiento, autogestión, manejo del estrés y ansiedades). Manejo del tiempo. Motivación (búsqueda de los motivadores personales, integración Regional Latinoamericana y Caribe).
- Desarrollar evaluaciones y mediciones de competencias.

De acuerdo a las recomendaciones de temas o tópicos, desde la perspectiva de las encuestadas, de planes formativos para los *Talent Hunter*, aplica opciones similares a las ya mencionadas para los *Country Managers*, no obstante, se debe reforzar aspectos de pertenencia y conocimiento con los productos que ofrece Search a nivel de la Región Latinoamérica y Caribe, automotivación que refuerce el desarrollo de marca personal, marketing digital y servicio al cliente.

Por otra parte, los tópicos de capacitación que se propondrían para mejorar la relación con los clientes, desde la perspectiva de las *Country Managers*, son:

- ¿Cómo conocer a mí cliente? (identificación de necesidades)
- Desarrollo de consultorías para la venta de productos.
- Comunicación efectiva a través de redes enfocadas en ventas digitales desarrollando liderazgo en equipos remotos y entrevistas digitales.

Finalmente, se considera según los tópicos que debe de priorizar la compañía Search para futuras capacitaciones o planes formativos post COVID-19 iniciativas análogas a las ya mencionadas tanto para los *Country Managers*, *Talent Hunter* y Clientes, adicionando la innovación en portafolios para las consultorías.

Utilizando la herramienta anterior para el análisis de capacitación se muestra, según la tabla 6, que se debe desarrollar un plan de formación continuo en valores para guiar, actitud positiva para ver, determinación para actuar, equilibrio para gestionar y liderazgo para movilizar, principalmente a los *Talent Hunter* y *Country Managers*, con el fin de perfeccionar las habilidades y competencias, adquiriendo nuevas, y así ofrecer los distintos productos que tiene Search.

Tabla 6: Hexámetro Quintiliano de las necesidades de capacitación



Tecnológico de Costa Rica  
Licenciatura en Recursos Humanos  
Hexámetro Quintiliano con base a respuestas  
obtenidas por las Country Managers  
San José, III Bimestre 2020

III Sesión: Necesidades de capacitación	
¿Qué?	
¿Qué se hace?	¿Qué debería hacerse?
<i>Country Manager</i> . Se implementó rutinas, manejo del tiempo e inteligencia emocional. <i>Talent Hunter</i> . Se trabaja según políticas internas. Clientes: Identificar las necesidades y mejorar la comunicación virtual.	Se considera que se debe de crear planes de capacitación específicas en el área administrativa, área financiera, área comercial y relaciones públicas, tanto para <i>Country Manager</i> como para <i>Talent Hunter</i> .
¿Por qué?	
¿Por qué se hace?	¿Por qué debería hacerse?
La situación del COVID-19 hace que la empresa deba de mantener los niveles de riesgo aceptables y se mantenga la meta inicial, además, del presupuesto financiero ajustable a todos los países.	Los puestos de <i>Search</i> le permite a cada <i>Country Manager</i> , en su liderazgo conocer las necesidades de sí mismas y las del equipo de trabajo a cargo, para desarrollar mayores competencias y habilidades en el área administrativa, área financiera, área comercial y relaciones públicas, con el propósito de enfrentar la etapa post-COVID19.
¿Quién?	
¿Quién lo está haciendo?	¿Quién debería estarlo haciendo?
La <i>Chief Executive Officer</i> (CEO) a nivel de la Región Latinoamericana y Caribe.	Todo el equipo de <i>Search In</i> a nivel de la Región Latinoamericana y Caribe.
¿Dónde?	
¿Dónde se está haciendo?	¿Dónde debería hacerse?
El proceso se realiza a nivel Regional Latinoamericano y Caribe	En <i>Search In</i> a nivel de la Región Latinoamericana y Caribe.
¿Cuándo?	
¿Cuándo se hace?	¿Cuándo debería hacerse?
Estas capacitaciones se hicieron al inicio de la emergencia COVID-19	Se debería de planificar con base a las necesidades presentes adaptables a una situación post-COVID-19.
¿Cómo?	
¿Cómo se hace actualmente?	¿Cómo debería hacerse?
Por medio de Webinars, Teams, Zoom y videollamadas WhatsApp.	Se considera que se debe de capacitar a todo el personal de <i>Search In</i> a nivel de la Región Latinoamericana y Caribe en el uso de las herramientas tecnológicas como Teams, Zoom, Webinars, Meet, Skype, Hangouts...

## 4.2 Talent Hunter

Para lograr determinar los principales temas de capacitación desde la perspectiva de los *Talent Hunter*, se realizó un diagnóstico tanto del perfil en función de sus ocupantes, como de los factores internos que se vieron afectados por la emergencia sanitaria.

En la primera sección se muestra datos generales de los *Talent Hunters* de *Search* así como, la situación actual en la que se encuentra tanto sus funciones como las capacitaciones recibidas además, de sus competencias y fortalezas.

### 4.2.1 Percepción necesidades de capacitación antes de la crisis sanitaria

La figura 8 se muestra los datos en cuanto a la localización de los Talent Hunters de *Search* por país

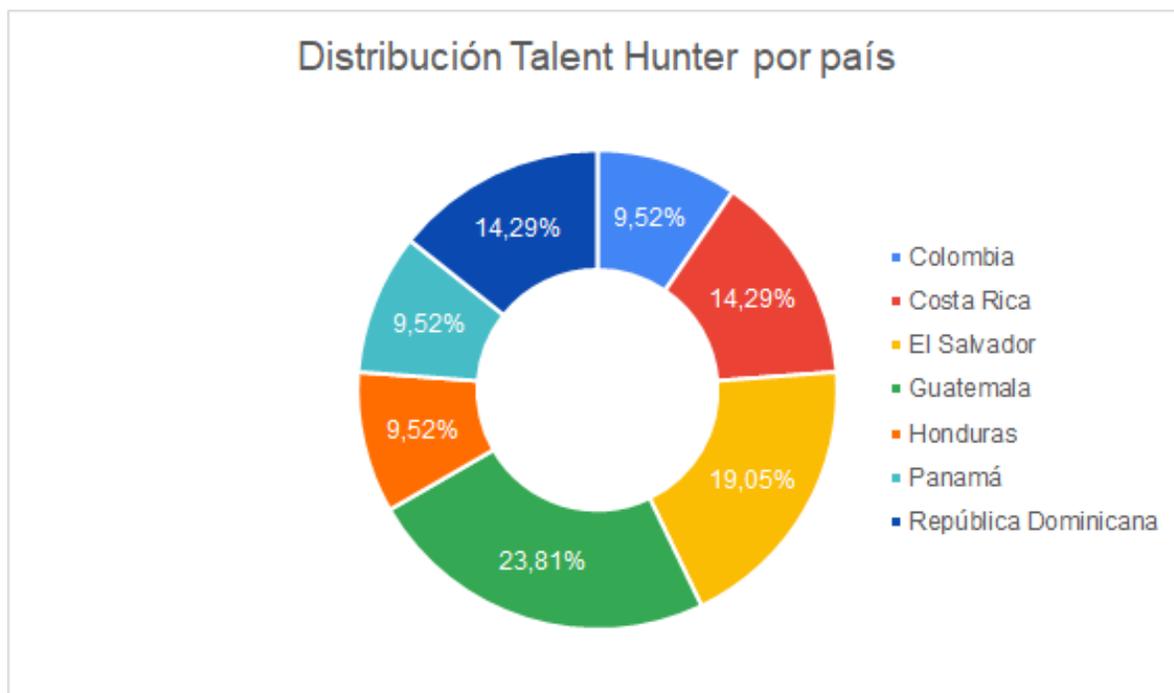


Figura 8: Distribución por País Talent Hunter

Se evidencia que la mayoría de las Talent Hunter participantes en el estudio se encuentran en Guatemala, siendo Colombia, Honduras y Panamá los países en los que se encuentran la minoría de estos, lo que deja en evidencia que, la mayoría de las opiniones

proviene de Guatemala, lo que nos da un panorama más amplio de la situación actual en este país.

Por otro lado se buscó conocer la antigüedad de los *Talent Hunter* a nivel regional por lo que la figura 9 hace referencia a los datos encontrados.

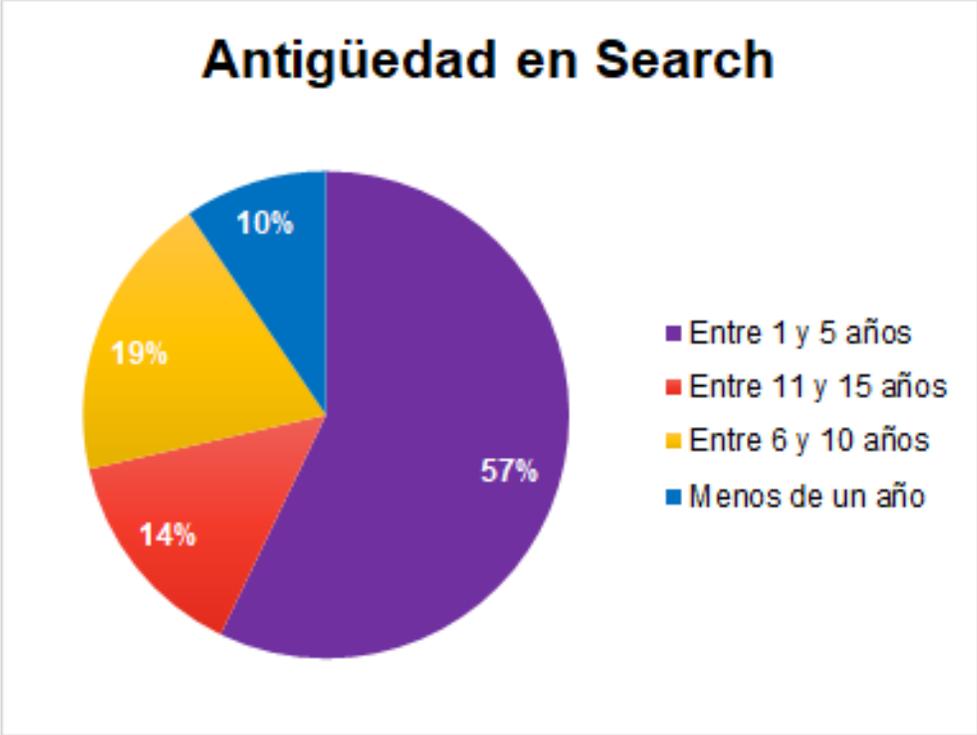


Figura 9: Tiempo de laborar en la empresa

De acuerdo a la figura 9 más de la mitad de los *Talent Hunter* tienen entre 1 a 5 años de laborar en Search y un 19% se encuentra entre los 6 a 10 años de antigüedad, lo que da un panorama más amplio de como ha venido trabajando Search en las capacitaciones que ha impartido en los últimos años y así determinar cómo puede innovar en temas de capacitación.

Por otro lado, la figura 10 representa los porcentajes de *Talent Hunters* que realizan funciones fuera de las que están establecidas dentro de su perfil de puesto.

### Percepción sobre si realiza funciones que no son parte de su perfil de puesto

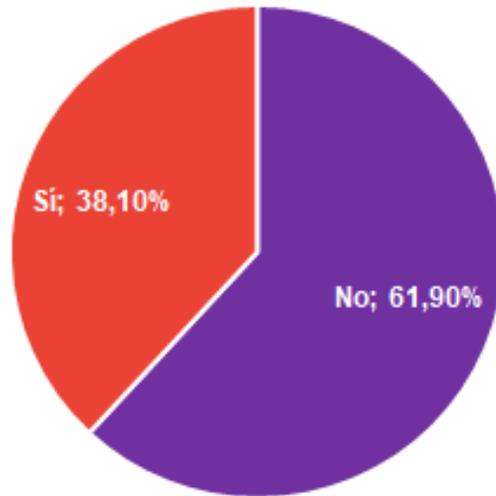


Figura 10: Realiza funciones que no son parte de su puesto

De acuerdo a la figura 10, menos de la mitad de los *Talent Hunter* afirmaron que realizan funciones que no se encuentran dentro de las establecidas en su perfil de puesto, lo que evidencia que estos no cuentan con las competencias necesarias para desempeñar este tipo de tareas, por otro lado, más de la mitad de los *Talent Hunter* realizan únicamente las funciones para las que le fueron contratados.

En esta parte se indagó cuáles son las funciones que los *Talent Hunter* realizan y que no pertenecen a su perfil de puesto tal y como lo muestra la figura 11.



*Figura 11: Funciones que no son parte del perfil del puesto*

Como parte de las funciones que los *Talent Hunter* realizan y no pertenecen a su perfil de puesto entre la mayoría se encuentran el apoyo a otras áreas como lo son Gerencia General, Administrativas, Consultoría y Cobros.

Por otro lado, una minoría indica que realiza funciones que otros compañeros no realizaron y que recaen en quien sí tiene sentido de la responsabilidad.

La figura 12 muestra la opinión de los *Talent Hunters* en cuanto a que tan manuales son las funciones que realizan.

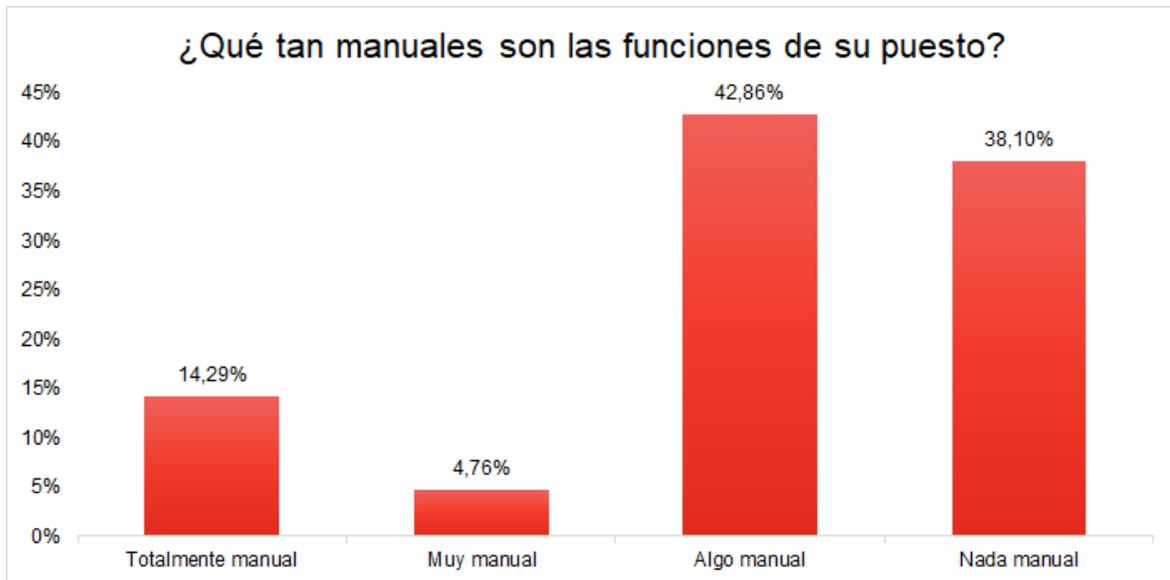
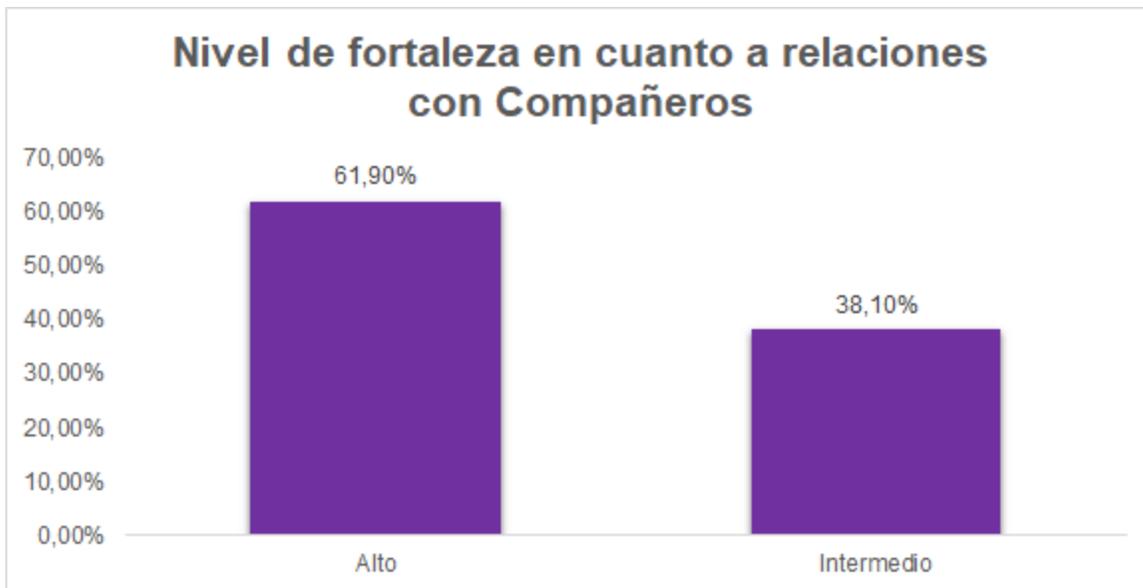


Figura 12: Percepción sobre qué tan manuales son las funciones del puesto

La mayoría de los Talent Hunters indican que sus funciones son manuales clasificándose estas entre un rango de totalmente manuales a algo manuales, por otro lado, el 38,10% de las funciones no son manuales lo que deja en evidencia que estas tareas ya están automatizadas, encontrando así una necesidad de brindar capacitaciones que puedan guías a los Talent Hunters a crear nuevas ideas de automatización para sus procesos.

Para indagar más en la preparación de los *Talent Hunter*, se evaluó la percepción de las fortalezas laborales, por tanto, se les consultó cómo consideran que está su nivel de fortaleza en cuanto a las principales relaciones que debe de manejar un Talent Hunter en Search, desde la perspectiva de compañeros, clientes y candidatos, y de acuerdo a lo establecido en el perfil de puesto se denotó lo siguiente:

La figura 13 indica el nivel de fortaleza en cuanto a relaciones con compañeros



*Figura 13: Nivel de fortaleza en cuanto a relaciones con compañeros*

El nivel en el que se encuentran más de la mitad de los Talent Hunters en sus relaciones con los compañeros de trabajo es en un nivel alto, esto debido a que, ninguna se clasificó en el nivel bajo, lo que demuestra que las relaciones con compañeros son estables y manejan lazos de comunicación fuertes.

La figura 14 indica el nivel de fortaleza en cuanto a relaciones con clientes.



*Figura 14: Nivel de fortaleza en cuanto a relaciones con clientes Talent Hunters*

La relación con clientes y Talent Hunters se clasifica con un mismo porcentaje en el nivel alto e intermedio, el nivel bajo sigue siendo con el que menos se identifican los *Talent Hunter* en cuanto a relaciones laborales, dejando en evidencia que, las relaciones con clientes son estables sin embargo pueden mejorarse trabajando en estas habilidades de comunicación periódicamente.

La figura 15 indica el nivel de fortaleza en cuanto a relaciones con candidatos.

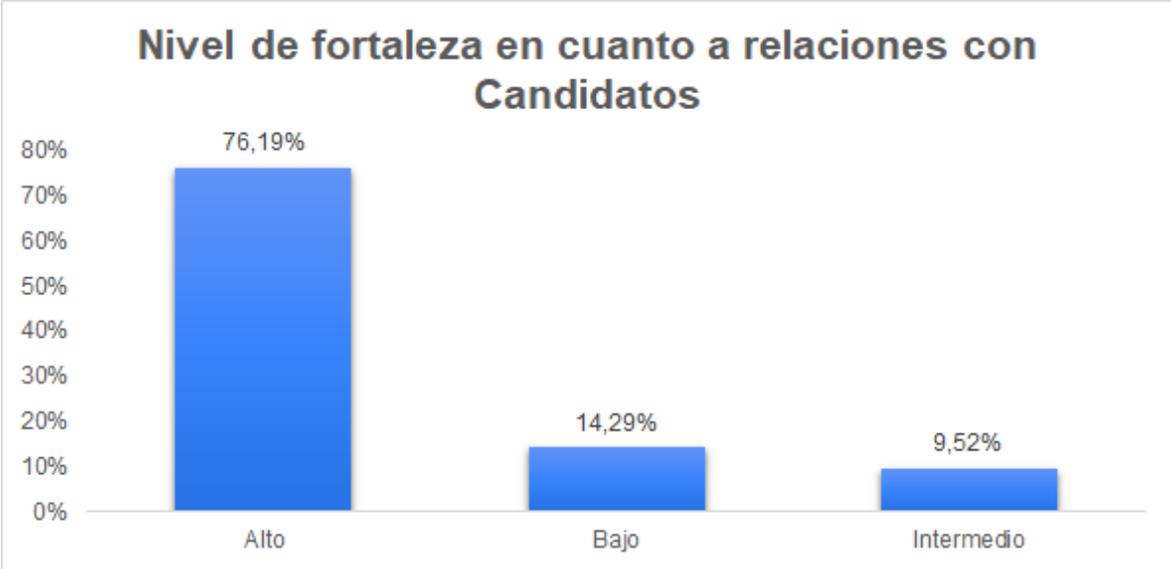


Figura 15: Nivel de fortaleza en cuanto a relaciones con candidatos

La situación actual en cuanto a relaciones con candidatos es positiva, siendo el nivel alto el optado por más de la mitad de los Talent Hunters, por otro lado, se encuentra una oportunidad de mejora en los que se autocalifican en esta relación laboral en un nivel intermedio y bajo.

Asimismo, se indagó por el nivel de las competencias en las que se encuentran los *Talent Hunter* de Search en cada una de las energías, los resultados se basan en una escala de autoevaluación, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

Con la información obtenida se elaboró la figura 16 sobre la energía Furia

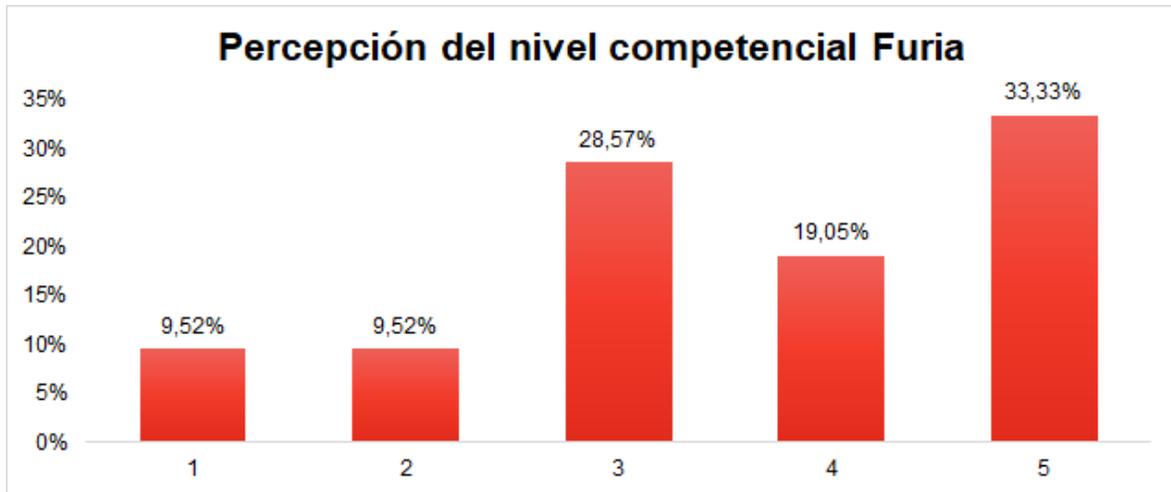


Figura 16: Percepción nivel competencial Furia

Los *Talent Hunter* según su percepción tienen diferentes niveles de fortaleza en cuanto a esta energía, encontrándose así la mayoría de estos en un nivel alto, sin embargo, se considera como una oportunidad de mejora desarrollar a los *Talent Hunters* en temas relacionados a seguimiento de clientes, nuevas ventas y e identificación de nuevos negocios.

La figura 17 muestra la información obtenida en cuanto al nivel en Amar el camino.

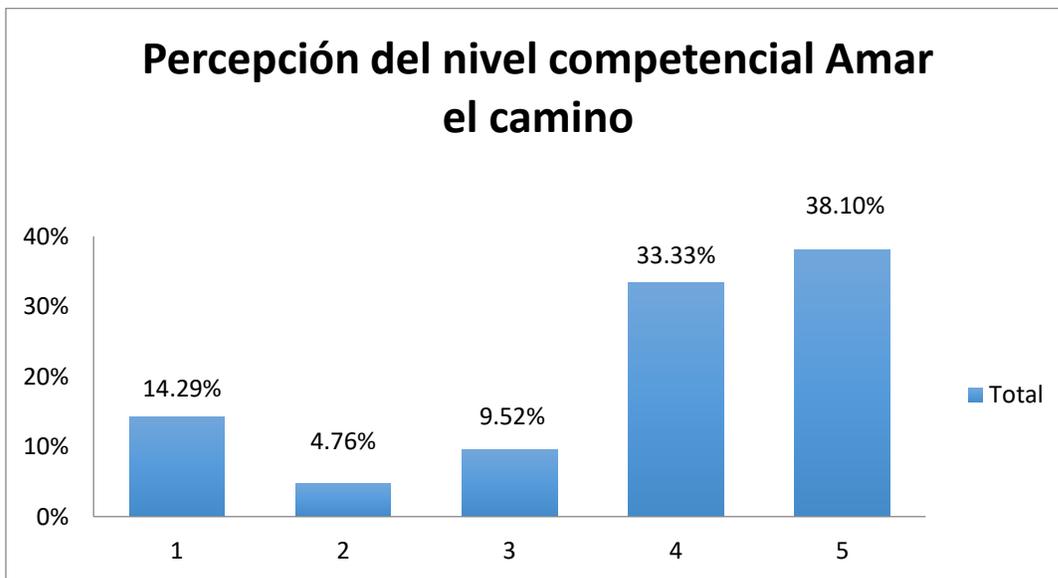
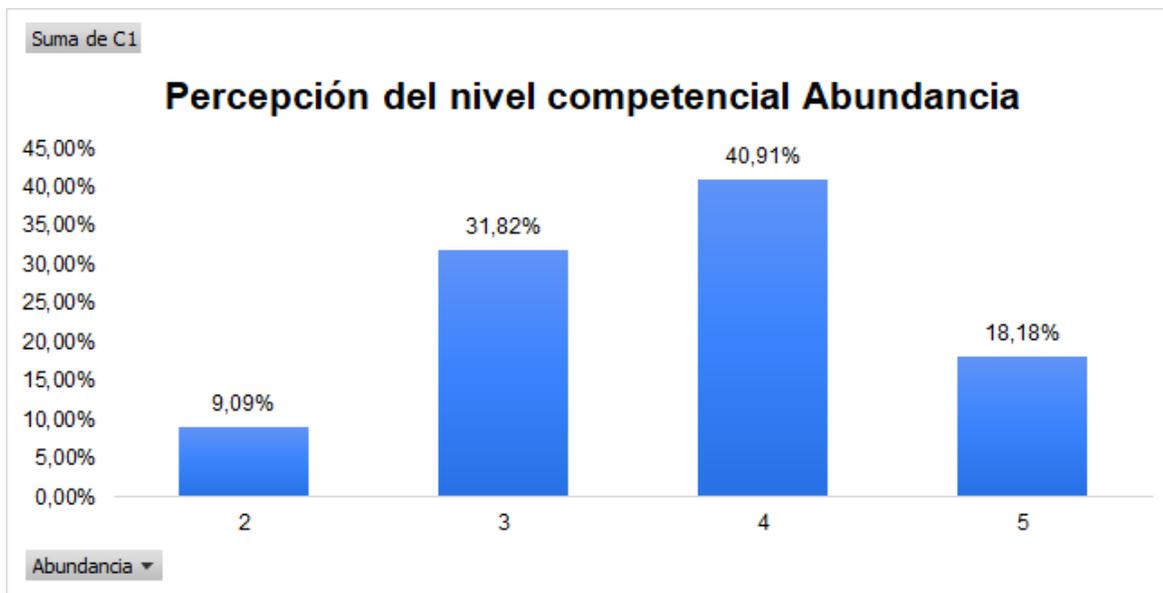


Figura 17: Percepción nivel competencial Amar el camino

En cuanto a la energía Amar el camino, la mayoría de los *Talent Hunters* se clasifican en un nivel alto, sin embargo, un porcentaje significativo se encuentra en un nivel bajo, por lo

que se observa una deficiencia en temas de mejoras en el proceso lo que va ligado a las funciones manuales que estos tienen y que podrían mejorarse en conjunto, como también el aprovechamiento de los recursos para realizar sus funciones es otro punto en el cual se debe trabajar.

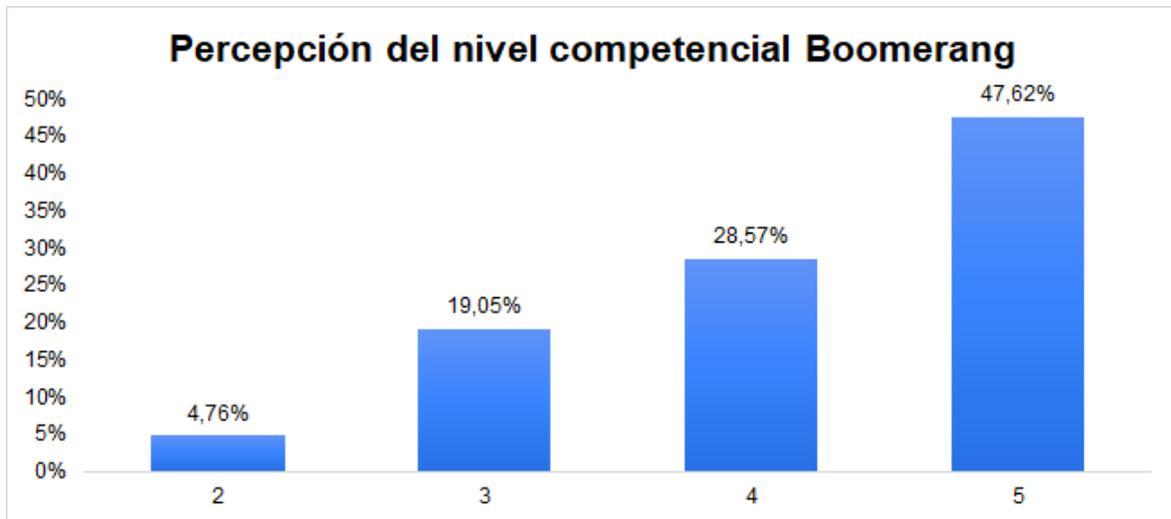
La información de la figura 18 muestra el nivel en cuanto a energía de Abundancia.



*Figura 18: Percepción del nivel competencial Abundancia*

La mayoría de los Talent Hunters se encuentran en un nivel intermedio en cuanto a esta energía, siendo este un indicador de que los Talent Hunters no se encuentran alineados en cuanto a temas financieros, el control de sus indicadores semanales y mensuales, como también presupuestos.

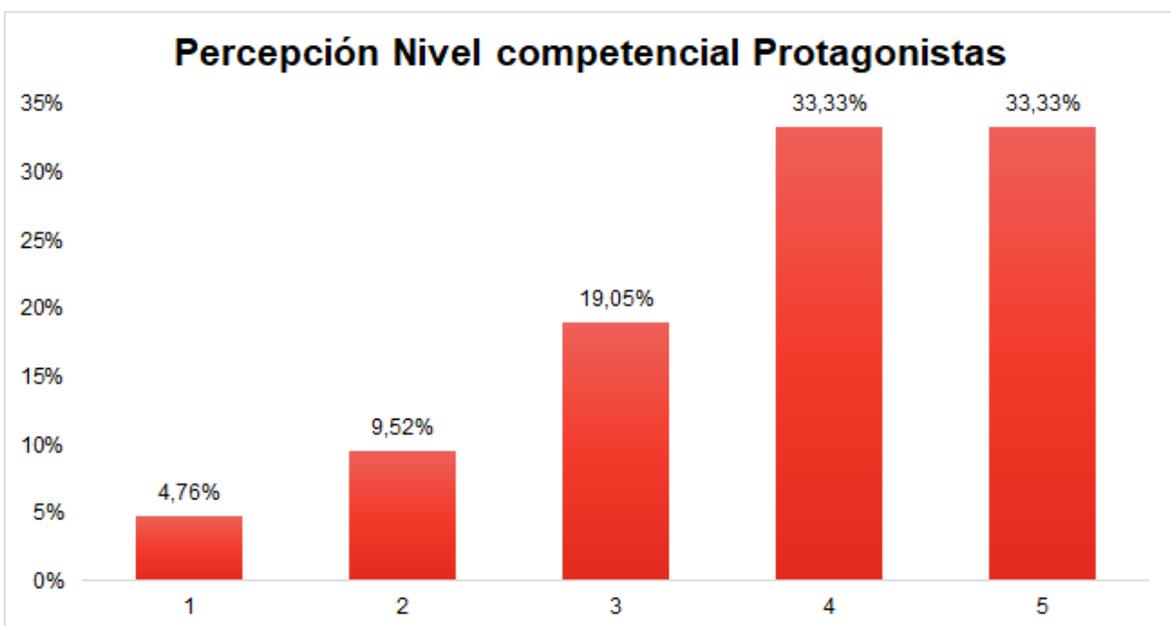
Por otro lado, la figura 19 muestra el nivel de la energía Boomerang.



*Figura 19: Percepción del nivel competencial Boomerang*

Un porcentaje significativo de los Talent Hunters se encuentran en un nivel alto en esta energía, sin embargo, más de la mitad se clasifica en niveles intermedios, dejando en evidencia que, el impacto de las acciones que estos pueden dejar en la cadena valor de la organización no está claro, cómo también la forma de aprovechar todas las prácticas y conocimientos que estos tienen para crecimiento y apoyo a los demás compañeros de la organización.

Por último, la figura 20 muestra el nivel en la energía Protagonistas



*Figura 20: Percepción del nivel competencial Protagonistas*

En general, esta energía presenta datos en todos los niveles, sin embargo, estos no se auto clasifican en un nivel alto, por lo que, los Talent Hunters no se enfocan en su desarrollo dentro de la compañía y en el de los demás, dejando por lado sus oportunidades de mejora como también las del equipo para poder desarrollarlas.

La figura 21 hace referencia a las capacitaciones que brinda Search a sus Talent Hunters.

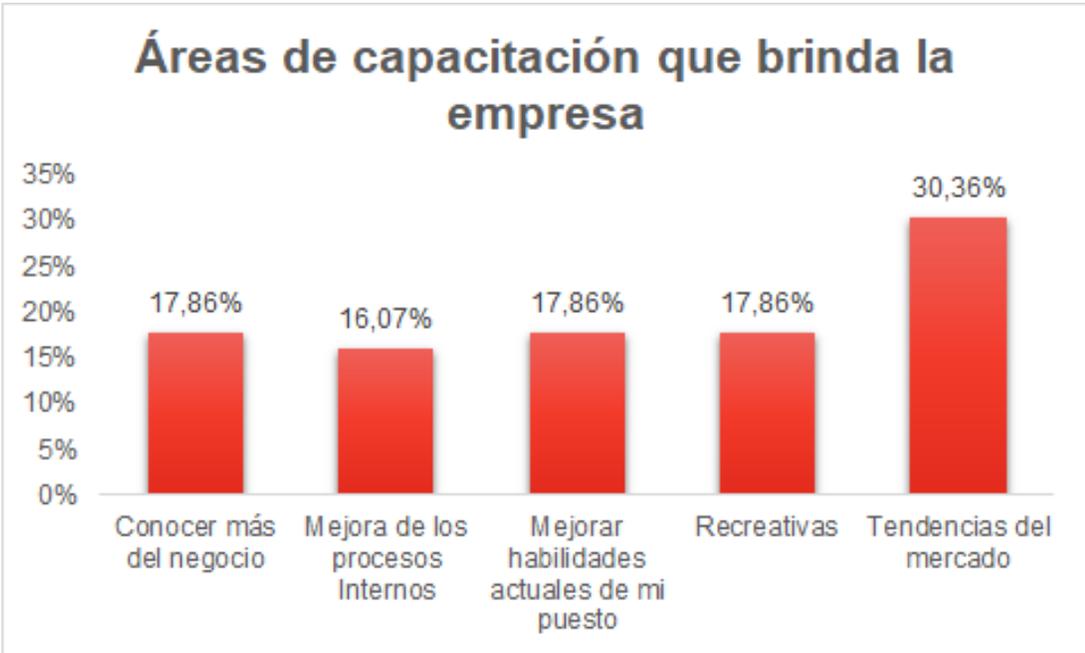


Figura 21: Enfoque de las capacitaciones recibidas

La mayoría de las capacitaciones brindadas actualmente se basan en temas de tendencias del mercado, además, se observa que otros temas de capacitaciones brindados, pero con una menor frecuencia son recreativas, relacionadas a conocer más sobre el negocio y mejoras de procesos, por lo que, se debe de trabajar en cada uno de los temas de capacitación actuales de forma equitativa para que así los Talent Hunters puedan desarrollar cada una de sus energías de igual forma y todos estén alineados en los temas requeridos para poder aplicarlas satisfactoriamente en el día a día.

#### 4.2.2 Percepción necesidades de capacitación de acuerdo con las medidas tomadas ante el COVID 19

A fin de conocer el panorama generado por la situación del COVID 19 en los Talent Hunters, se realizó un diagnóstico enfocado tanto en la evaluación de las medidas tomadas por la empresa como de los principales aspectos de mejora posterior a la emergencia.

##### 4.2.2.1. Evaluación de las medidas tomadas por Search ante la emergencia

En la figura 22 se muestra la percepción de los *Talent Hunter* ante las medidas tomadas por la empresa

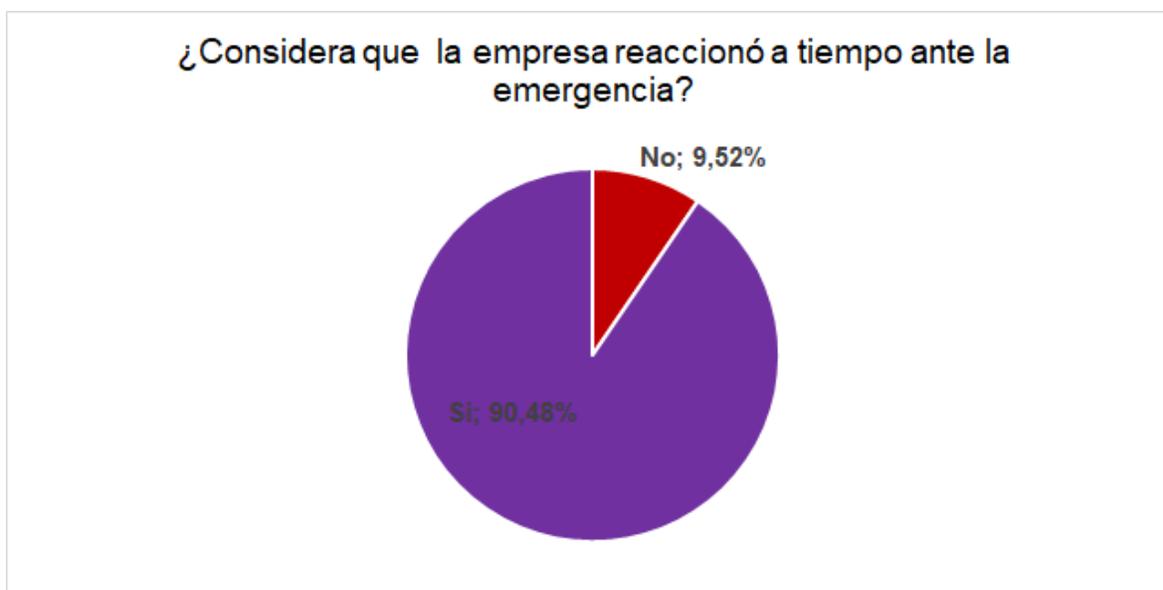


Figura 22: Percepción de la reacción ante la emergencia

Dentro de los principales hallazgos se muestra que la mayor parte de los Talent Hunters perciben que la empresa reaccionó acorde a la situación.

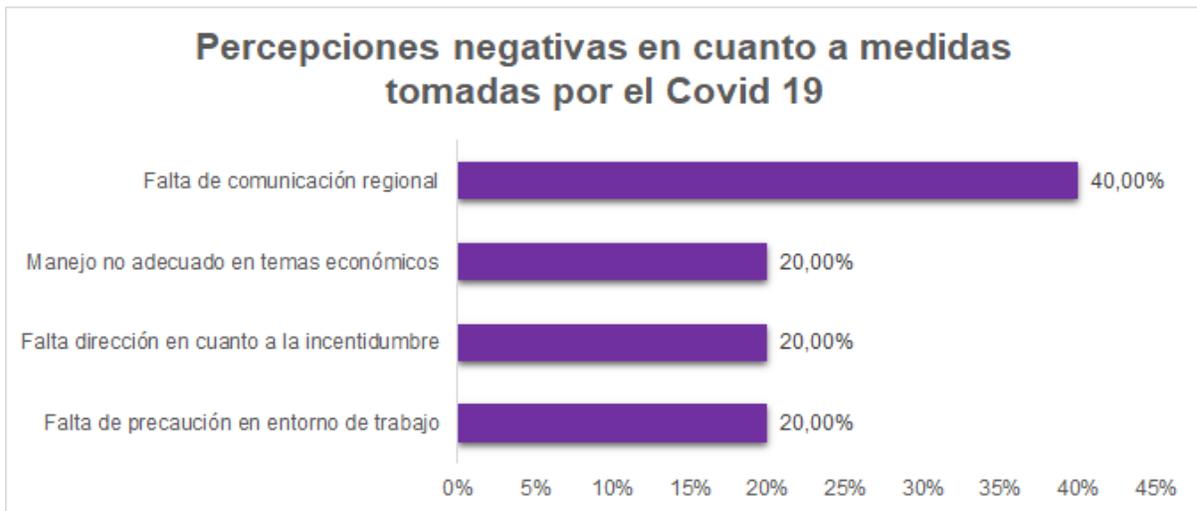
Para conocer en detalle los factores de éxito en cuanto a las medidas tomadas, se muestra la figura 23.



*Figura 23: Percepciones positivas en cuanto a medidas tomadas por el Covid 19*

Es importante destacar que los Talent Hunters señalaron 7 áreas positivas en cuanto a la administración de la emergencia, siendo el manejo acertado de la situación y el teletrabajo los aspectos más sobresalientes del análisis.

Asimismo, se muestra en la figura 24 los factores negativos percibidos por este grupo.



*Figura 24: Percepciones negativas en cuanto a medidas tomadas por el Covid 19*

Se destaca que la falta de mayor comunicación regional es uno de los factores que influyeron negativamente en esta percepción.

Además de los factores que influyeron en esta percepción, en la figura 25 se muestra el nivel de comunicación que hubo en la organización en cuanto a los cambios ocurridos por el Covid 19.



Figura 25: Información de los cambios ocurridos por el Covid en las diferentes áreas de negocio

Con lo cual se concluye que además de haber reaccionado acorde a la situación, también hubo buena comunicación en cuanto a los cambios ocurridos a lo largo de los 9 países en los que opera Search.

A fin de conocer el impacto de la situación sanitaria en los *Talent Hunter*, en la figura 25 se detallan los principales cambios realizados en los puestos laborales.

# Cambios realizados en los puestos de trabajo



Figura 26: Cambios realizados en los puestos de trabajo

Se logra observar que el teletrabajo y a reducción de jornadas laborales son las medidas más percibidas por los *Talent Hunter*.

Asimismo, tomando en cuenta los cambios mencionados, en el gráfico X se muestran los cambios que generaron mayor impacto en los puestos laborales

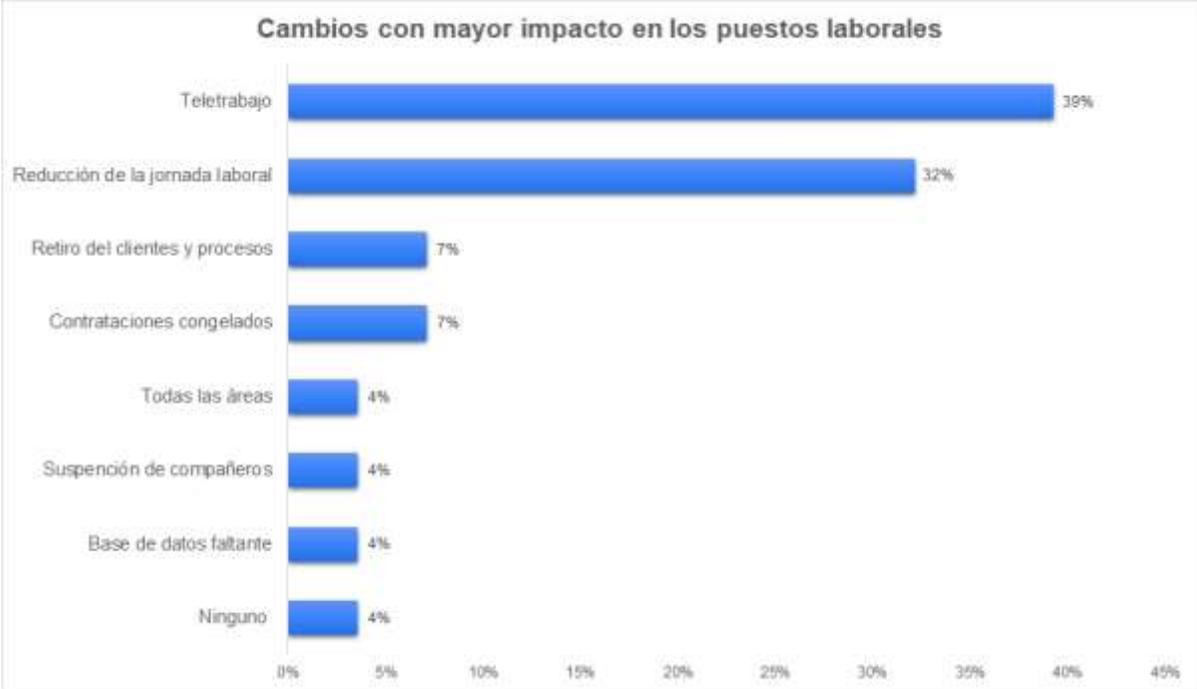


Figura 27: Cambios con mayor impacto en los puestos laborales

Tal como se destaca, el cambio que generó mayor impacto en los puestos laborales fue el teletrabajo ya que fue una medida que no se estaba aplicando antes.

#### 4.2.2.2. Adaptación de las Talent Hunter al nuevo panorama post Covid 19

Para conocer la adaptación de los Talent Hunter en el nuevo panorama a raíz del Covid 19, se muestra en figura 28 el nivel que consideran se localiza en esta coyuntura

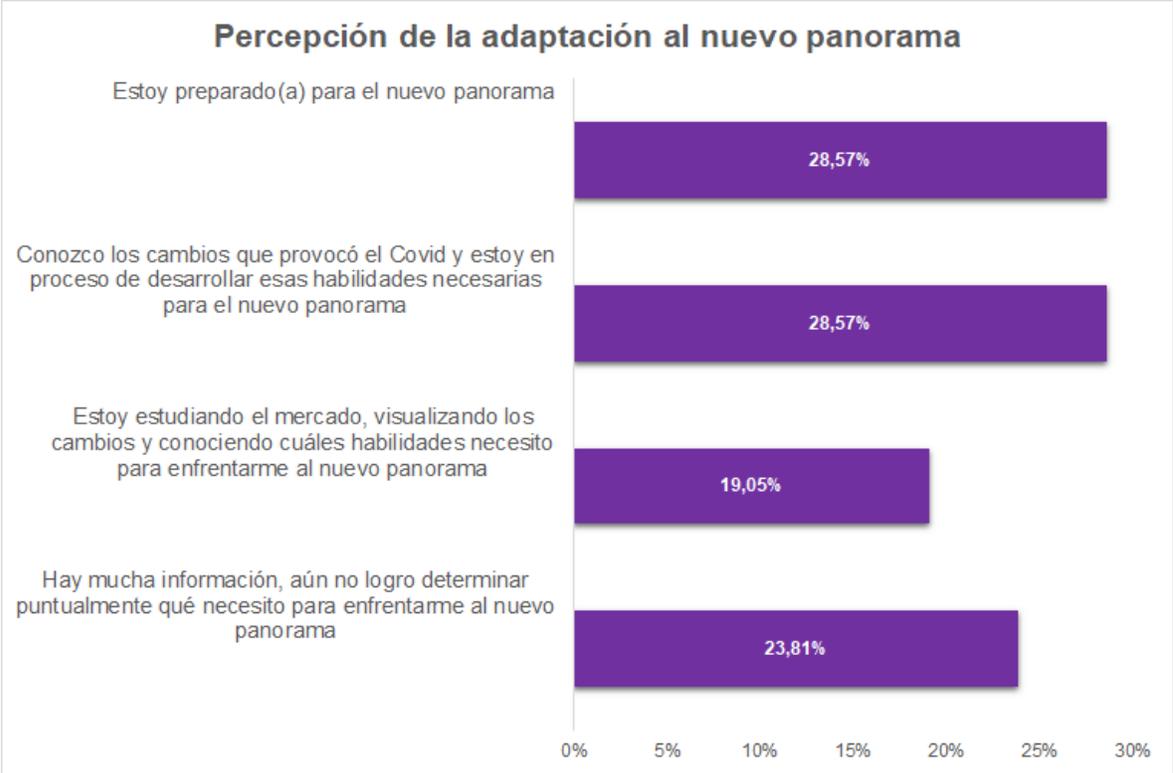


Figura 28: Adaptación de las Talent Hunter al nuevo panorama.

Dentro de la preparación de las Talent Hunter ante el nuevo panorama ocasionado por el Covid 19, que abarca desde la forma en que se desarrollan sus funciones hasta las habilidades o competencias necesarias, más del 50% de los encuestados afirman estar preparado o bien en proceso de desarrollar las habilidades necesarias para enfrentarse a la nueva perspectiva posterior a la emergencia sanitaria. Sin embargo, cerca del 45% de los Talent Hunter, aún no tienen definido qué habilidades o conocimientos deben tener después de la pandemia.

Tomando en cuenta el rubro de preparación, se les consultó a los Talent Hunters cuáles cualidades o conocimiento se requiere para adaptarse al nuevo panorama con el fin de desarrollar sus funciones adecuadamente, tal como lo muestra la tabla 7.

*Tabla 7: Conocimientos y cualidades requeridos por los Talent Hunter para la adaptación al nuevo panorama*

Conocimientos	Cualidades
Assessment interactivos virtuales	Disciplina
Optimización de la tecnología para investigaciones de mercado y relaciones directas con los clientes / candidatos.	Confianza en sí mismo
Mecanismo de inserción laboral, protocolos en cuanto a sanitización en la empresa y medidas de distanciamiento.	Innovación y pionera
Consultoría	Adaptación a los cambios
Nuevas herramientas tecnológicas para apoyo a la gestión humana	Resiliencia
Medición y evaluación del trabajo remoto	Comunicación asertiva
Evaluación de cultura organizacional	Flexibilidad
Identificación de oportunidades de negocio	Creatividad
Necesidades del cliente	Orientación a resultados
Mercado de los cambios	Persistencia
Relaciones más estrechas con clientes	Tolerancia

Salud ocupacional	Empatía
Habilidades y conocimientos comerciales	Liderazgo
Adaptación al teletrabajo	Trabajo en equipo
Manejo de clientes	Visión de negocio
Planificación estratégica	Automotivación
Seguimiento	Proactividad
Desarrollo de procesos virtuales	Manejo del tiempo, balance laboral-personal.
Accountability	Relación de confianza con clientes

Dentro de los principales factores destacan la necesidad de la preparación tecnológica, adaptación al teletrabajo y metodologías remotas para la realización de tareas.

Además, se consultó sobre cómo la empresa puede ayudarles en este proceso con el objetivo de obtener un panorama más amplio de las áreas en las que Search puede apoyar a sus colaboradoras desde sus perspectivas.

Para ello, se presentan 5 aspectos en los cuales la empresa puede ayudar a las Talent Hunter desde su punto de vista:

- En el puesto laboral
  - Respetar tiempos laborales
  - Brindar herramientas necesarias para adaptarse al nuevo panorama
  - Equipos tecnológicos, apoyo para tener un espacio en casa enfocado para el trabajo (silla, mesa, pizarra).
  - Implementación jornadas presenciales flexibles.

- Usar más el teletrabajo.
- En el clima laboral
  - Acercamiento constante mediante charlas en cuanto al clima personal.
  - Aportando positivismo entre el equipo, siendo consistente con el esfuerzo y seguimiento a oportunidades de generar negocio e ingresos.
  - Generación de espacios de comunicación y de retroalimentación para el manejo de la incertidumbre en el negocio.
- A nivel de negocios
  - Contacto con clientes a fin de conocer y entender sus necesidades, de esta manera realizar propuestas con base en la información recopilada.
  - Enfoque en 1 o 2 marcas del grupo para evitar abarcar mucho mercado y no poder brindar un servicio especializado.
  - Trabajando en ventas cruzadas, estrategias de mercadeo y posicionamiento, presencia en redes sociales y medios
- A nivel de capacitación
  - Uso específico de nuevas metodologías de evaluación, o herramientas que generen valor agregado.
  - Temas de negocios y habilidades blandas que apoyen a estas relaciones
  - Adaptación ante el nuevo panorama.
  - Cómo lograr efectividad en procesos de selección
  - Aprendizaje mediante los aportes de los países, participación activa.
- En cuanto a comunicación
  - Determinar claramente las estrategias que se van a seguir
  - Presentación sobre cómo se va a manejar el inicio de labores y las expectativas que se tienen de los colaboradores.
  - Seguimiento personalizado a las funciones
  - Compartir la visión de cómo se llevará al equipo de trabajo. Acercamiento mucho más estrecho con clientes.

#### **4.2.2.3. Medidas empresariales Post Covid 19**

Conociendo la perspectiva y la preparación de las Talent Hunter posterior a la emergencia sanitaria, se consultó acerca de las medidas que se podrían aplicar en los puestos laborales, comenzando con la continuidad del teletrabajo, tal como se muestra en la figura 29.



Figura 29: Preferencia acerca de mantener teletrabajo

En este análisis se logra determinar que el 100% de las Talent Hunter les gustaría mantener esta modalidad.

Asimismo, se les consultó su preferencia acerca de cuántos días prefieren permanecer con teletrabajo, tal como se muestra en la figura 30



*Figura 30: Preferencias acerca de cuántos días prefiere tener teletrabajo*

Dentro de los principales resultados se observa que cerca de la mitad de la población indica que 3 días a la semana es adecuado para las funciones de Search.

Además, se indagó sobre la preferencia del teletrabajo y los días, y acerca de los horarios de preferencia para aplicar esta medida, tal como se puede observar la figura 31



*Figura 31: Horarios de preferencia en relación a mantener el teletrabajo.*

Las horas de preferencia se centran en la mañana a partir de las 8:00 am, además, una parte considerable de la población indica sentirse cómodos en cualquiera de los horarios siempre y cuando sea en teletrabajo.

Así mismo se consultó sobre la posibilidad de aplicar el tipo de jornada laboral 4x3, en la cual el colaborador trabaja 4 días a la semana con un horario extendido, pero tiene 3 días de descanso, tal como se muestra en la figura 32.

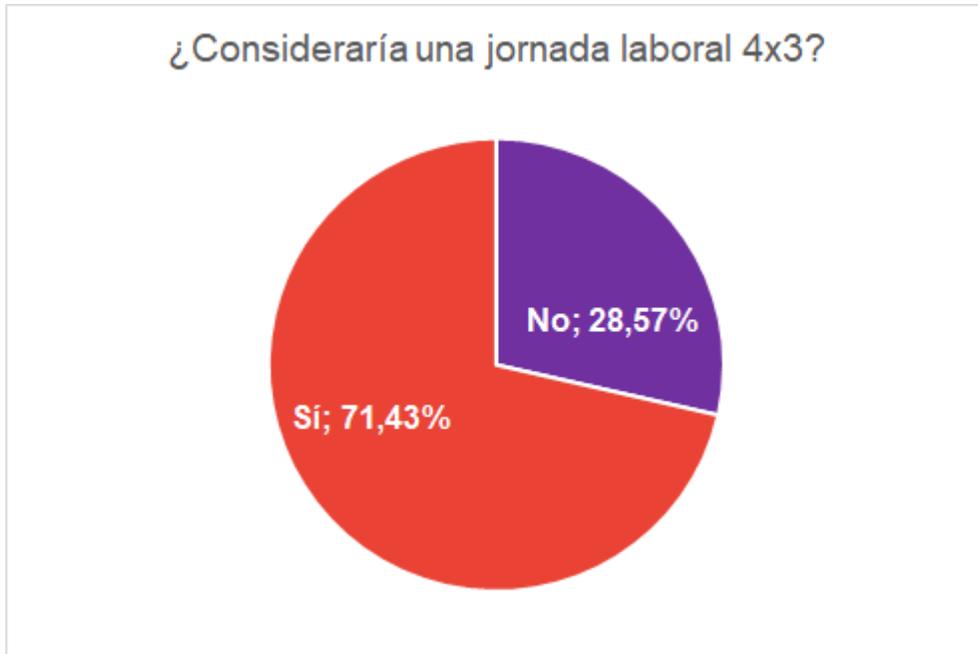


Figura 32: Percepción acerca de la medida jornada laboral 4x3

En relación a esta medida, cerca de un 75% manifiestan estar de acuerdo con esta opción.

Por último, se consideró la opción de un cambio en la modalidad del contrato, como se observa en la figura 33



Figura 33: Percepción cambio de la modalidad de contrato

Con lo cual se recopiló que, de existir la opción, cerca del 50% aceptarían una modalidad de medio tiempo.

### 4.3 Clientes

En esta tercera parte del capítulo se detallan los resultados obtenidos de la encuesta online realizada a los clientes de Search, mediante la muestra seleccionada. El instrumento fue aplicado con la finalidad de conocer las necesidades de sus clientes, y en qué áreas y aspectos la empresa debe potenciar a su talento. Cabe mencionar que, *la tasa de respuesta fue de un 25% y ninguna empresa de Nicaragua contestó el cuestionario.*

#### 4.3.1 País donde laboran los clientes

La figura 34, muestra el porcentaje de respuestas de acuerdo al país de localización de cada cliente.

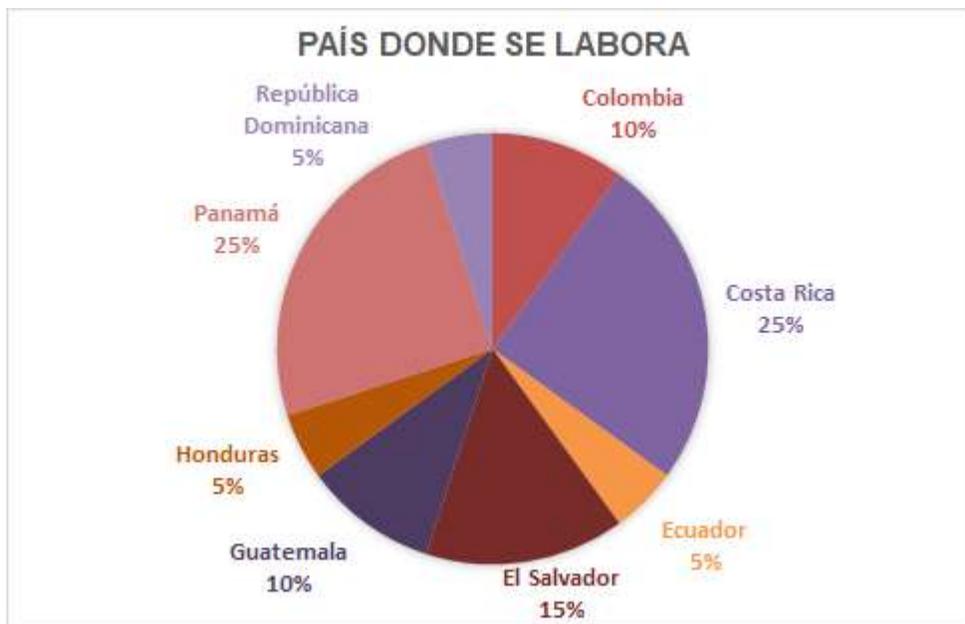


Figura 34: Porcentaje de respuesta por país

Se evidencia que hay una tasa de respuesta mayor por parte de los clientes de Search que laboran en Panamá y Costa Rica, esto podría indicar que estas empresas tienen un mayor interés por contestar este tipo de diagnósticos. Por otro lado, las organizaciones de República Dominicana, Honduras y Ecuador muestran un comportamiento adverso porque el porcentaje de respuesta es mucho menor. Asimismo, se debe tomar en consideración que el sector empresarial está atravesando una crisis, lo cual provoca que las encuestas o cuestionarios pasen a un segundo plano.

#### 4.3.2 Años de ser clientes de Search

Se buscaba conocer dentro de las empresas que contestaron la encuesta, cuánto tiempo llevan de ser clientes de Search. En la figura 35, se evidencia esta información.

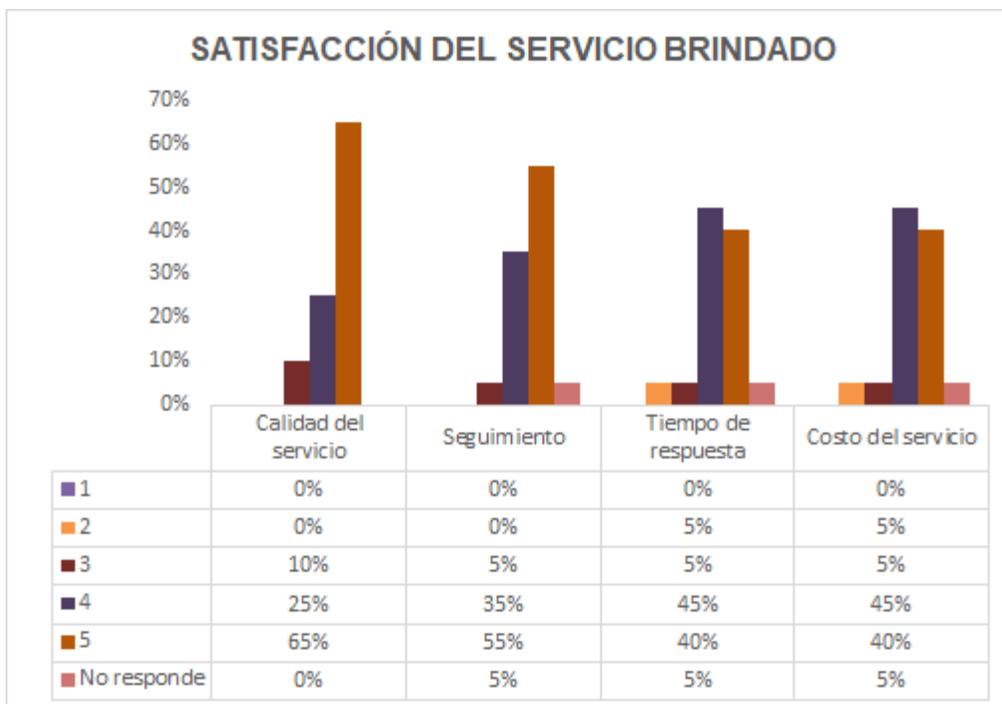


*Figura 35: Cantidad de años de ser clientes de Search*

De acuerdo a la figura 35 un 70% de las empresas han permanecido entre 0 y 5 años como parte de los clientes de Search. Por otra parte, el rango correspondiente a 3 y 5 años es el que concentra la mayor cantidad de empresas (8). No se obtuvieron respuestas de empresas con más de 15 años de ser clientes de Search.

#### 4.3.3 Satisfacción percibida por el servicio brindado

La figura 36 presenta el nivel de la satisfacción de los clientes por el servicio que les brinda Search, la misma fue dividida en cuatro variables: calidad del servicio, seguimiento, tiempo de respuesta y costo del servicio.



*Figura 36: Satisfacción por el servicio brindado*

El 65% de los clientes diamantes que respondieron la encuesta consideran que la calidad del servicio es 5, esto revela que el valor agregado que otorga Search está generando un buen nivel de aceptación. Además, el 55% calificó el seguimiento con un valor de 5. Por otra parte, el tiempo de respuesta y el costo del servicio tuvo una puntuación de 4 por el 45% de los clientes, por tanto, en términos generales el nivel de satisfacción es bastante bueno, lo cual permite que Search siga trabajando con la misma eficiencia para posicionarse cada vez en el mercado. Por su parte, el gráfico 37. Muestra el nivel de satisfacción por país.

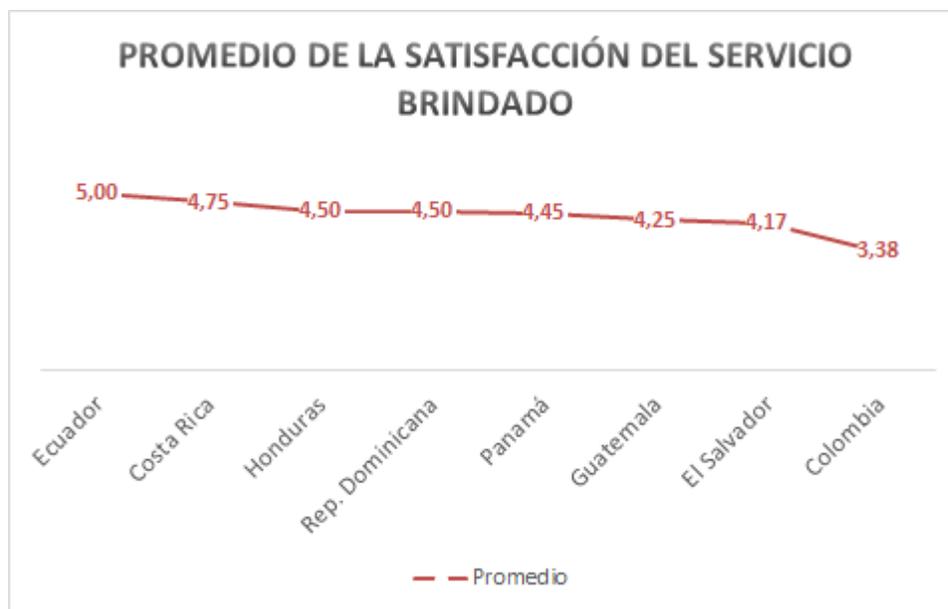


Figura 37: Satisfacción por el servicio brindado

En términos generales la puntuación promedio de satisfacción está por encima de los 3 puntos, lo cual es un resultado bastante positivo para Search. El 88% de los clientes por país que respondieron tiene un nivel de satisfacción de 4. Se debe indicar que Colombia solo presentó dos respuestas, esto influye en su valor promedio, además, los datos no se pueden generalizar.

#### 4.3.4 Evaluación de la Gestión del consultor

La figura 38 representa la calificación para los consultores de Search, que hacen los clientes, tomando en cuenta criterios como la calidad de servicio, el seguimiento y el tiempo de respuesta.

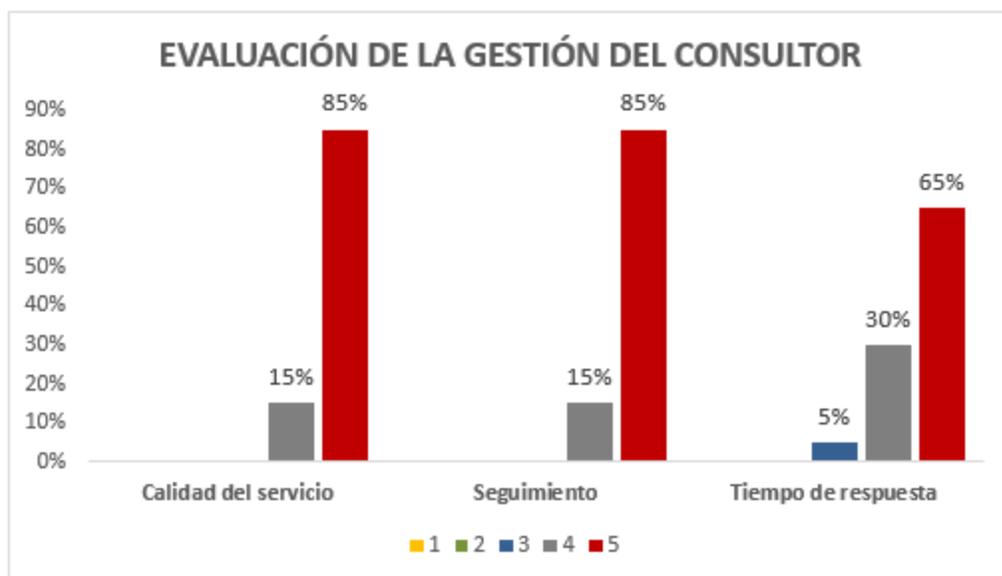


Figura 38: Evaluación de la gestión del consultor

Para los criterios de calidad del servicio y el seguimiento los resultados fueron los mismos, con 85% de las respuestas en 5 puntos, mientras que el tiempo de respuesta obtuvo un 65% para los 5 puntos. Lo anterior refleja que el trabajo de los consultores deja una muy buena percepción a las empresas clientes de Search.

Con la información recibida en esta consulta se analizó cada criterio por país, para conocer individualmente cómo es percibido el trabajo del consultor en cada país, tomando el promedio de las puntuaciones expresadas por los clientes.

En la figura 39 se presentan los resultados.

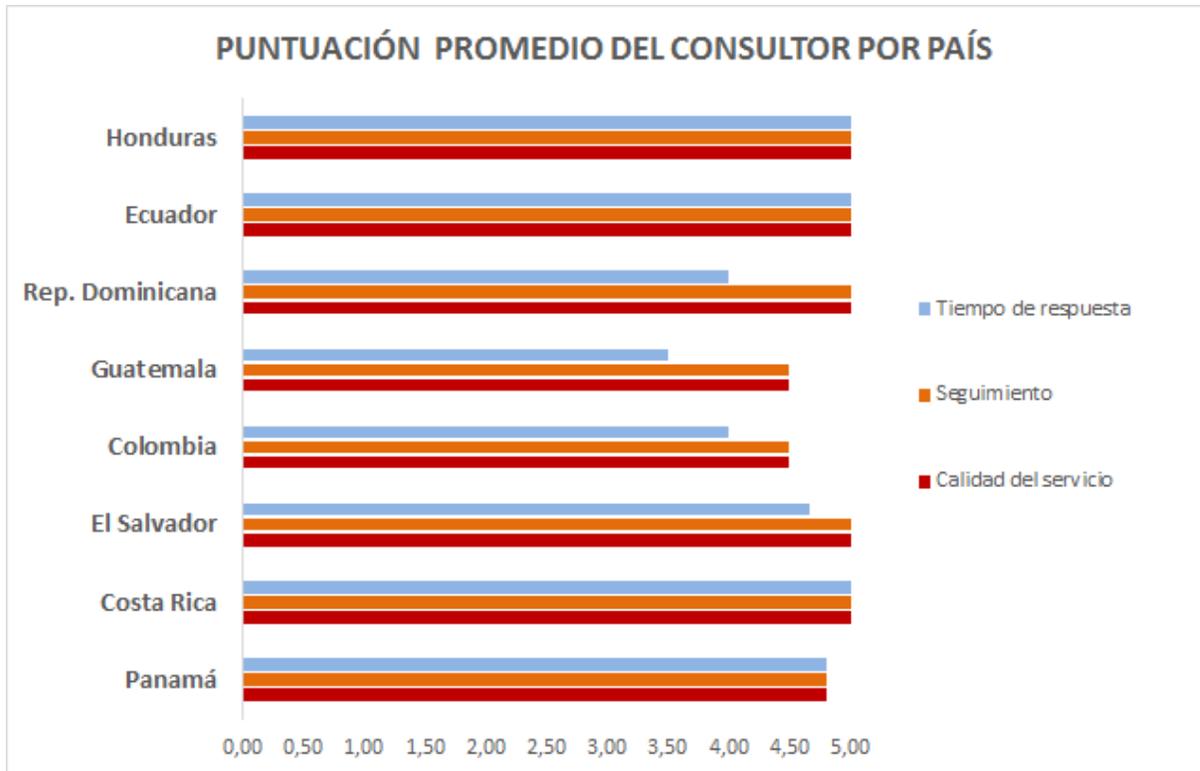
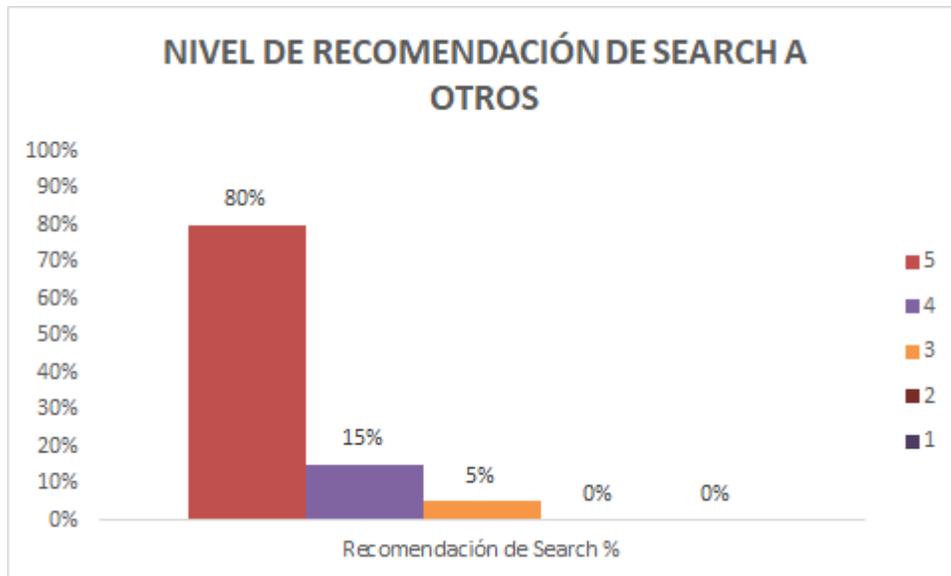


Figura 39: Puntuación promedio del consultor por país.

Todos los países mantienen un promedio de 3,50 a 5,00. Donde es importante destacar a Costa Rica que al ser uno de los países que registró mayor cantidad de respuestas mantiene el promedio en 5. Ecuador y Honduras también registran un promedio de 5 pero para estos países sólo se obtuvo una respuesta.

#### 4.3.5. Nivel de recomendación de Search a otros

La figura 40 indica el nivel de recomendación que los clientes de Search le darían a otras empresas o instituciones.



*Figura 40: Nivel de recomendación de Search a otros*

La información de la figura 40 se complementa con el resultado del nivel de satisfacción porque confirma que el cliente tiene una percepción de la empresa muy buena, el 80% de los clientes de la muestra si recomendarían a Search a otras empresas con un valor de 5 puntos, es decir, la calificación más alta. Esto permite evidenciar que Search a lo largo de los años ha consolidado su marca de una forma eficiente y estratégica.

#### 4.3.6 Retroalimentación de los clientes

La tabla 8, muestra los comentarios de retroalimentación brindados por los clientes, las mismas fueron clasificadas en tres categorías: Servicio, perfiles de puesto y conocimiento del cliente.

*Tabla 8: Retroalimentación de Clientes*

Servicio	Perfiles de puesto	Conocimiento del cliente
Muy buen servicio y seguimiento.	Para puestos de middle office es un poco más difícil el proceso, pero para las posiciones de alto perfil muy buenos	Ya conocen nuestra cultura y preferencias
Por ahora he recibido un buen servicio.	En mi caso particular, cuando hablamos de perfiles que busco, no han llenado mi expectativa, ya que no ha encontrado los candidatos que llenen el perfil de las plaza que he buscado. El servicios es bueno, pero el resultado no.	Dan respuestas acorde a las necesidades de la empresa y el precio me parece justo.
Excelente servicio y atención .	Las compañías grandes son clientes de Search y en consecuencia, en ocasiones es difícil encontrar candidatos, pues los potenciales candidatos están habitualmente en las empresas que son clientes SEARCH.	Muy buen servicio y una buen actitud de apoyar a las necesidades de la empresa
Validando con mis compañeras que han utilizado el servicio, el feedback es muy bueno y muy buena atención por parte de la señorita Kattia Soto.		El servicio es muy bueno, posiblemente ayudaría que conocieran como opera la industria para facilitar mucho más la búsqueda.
Profesionalismo, entendimiento de la necesidad		
Excelente servicio.		
Estoy satisfecha con el servicio por eso los recomiendo.		
El servicio brindado por el momento ha sido muy bueno.		
Lo que hacen lo saben hacer muy bien, dan confianza y seguridad en el resultado final.		
<b>NINGUNA RETROALIMENTACIÓN: 4 RESPUESTAS</b>		

Se observa que la mayoría de las respuestas brindan una retroalimentación bastante positiva sobre la calidad del servicio y seguimiento, esto permite conocer que los clientes están satisfechos con el trabajo de Search. Por su parte, hay dos comentarios sobre la selección de los candidatos porque no están cumpliendo con las expectativas esperadas, esta problemática puede ser abordada con la recomendación de conocer más sobre la industria, esto facilitaría que el perfil que se busca sea más acorde. Asimismo, los clientes indican que Search ya conoce su cultura y organización, por ende, pueden abarcar sus necesidades con un mayor alcance. Cabe indicar, que en la parte inferior se menciona que 4 clientes no dieron ninguna retroalimentación.

### 4.3.7 Retos en la gestión del Talento Humano de los clientes

Para conocer los retos se les solicitó a los clientes de Search seleccionar dentro de una serie de alternativas, cuál o cuáles retos han visto presentes dentro del Talento Humano de su empresa durante la crisis sanitaria del COVID-19.

Con la información obtenida se elaboró la figura 41 con el porcentaje de respuestas para cada reto.



Figura 41: Retos en Talento Humano durante el COVID-19

Cabe mencionar que los retos que están presentes en mayor cantidad de las empresas son la Ansiedad y estrés en el 75% de ellas, seguido de la falta de lineamientos para la

aplicación del teletrabajo en el 50% de las empresas que respondieron a la encuesta. Estos desafíos reflejan dos oportunidades que Search podría tomar en cuenta para la aplicación de capacitaciones o talleres, especialmente porque se ven reflejados en muchas empresas de la región, sin dejar de lado la gran cantidad de retos que se puedan presentar.

Por otro lado, se hizo un análisis para conocer los principales retos presentes en cada país, esto se explica en la figura 42.

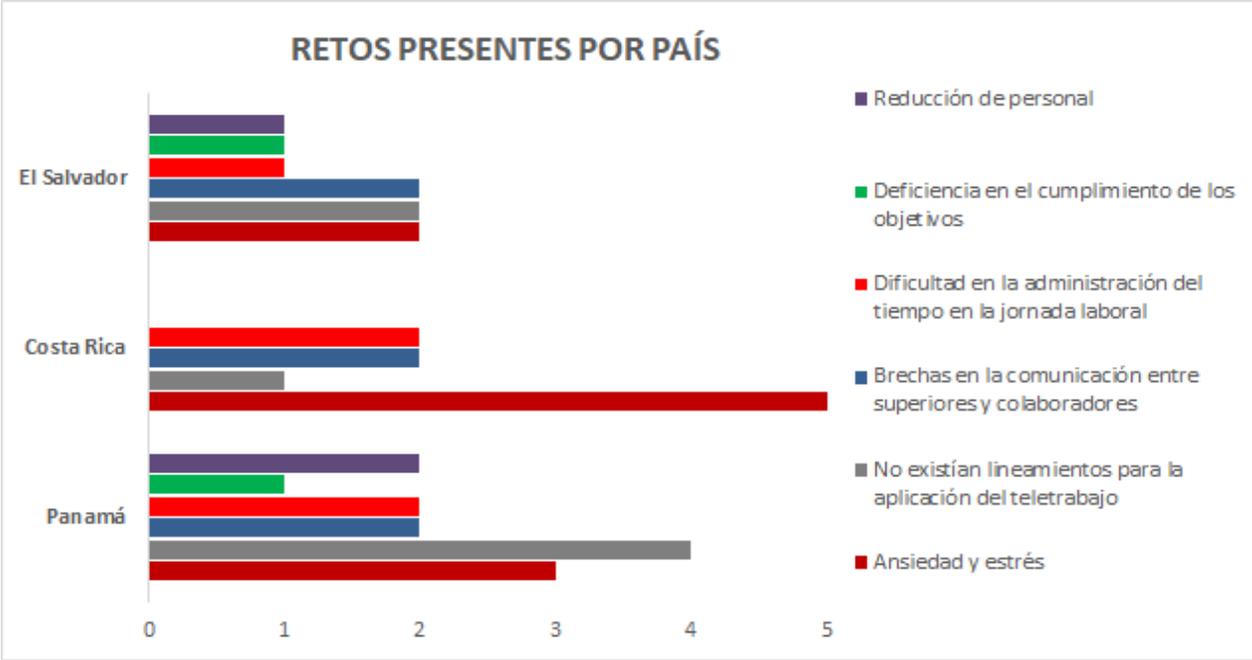


Figura 42: Retos en Talento Humano, presentados por país durante el COVID-19

Primero se tomó en cuenta los tres países que registraron la mayor cantidad de respuestas. Como se puede observar, las empresas de Panamá mencionan haber experimentado todos los retos consultados, mientras que en Costa Rica es donde se mostró mayor cantidad de casos de ansiedad y estrés (5). Por otra parte, en El Salvador los problemas se han presentado en cantidades similares entre sí, sin destacar alguno.

También se analizaron los países de los cuales se recibió una o dos respuestas, en la tabla 9 se presentan los retos identificados por las empresas de estos países.

Tabla 9: Retos durante COVID-19, presentados en países de menor respuesta

Reto	República				
	Guatemala	Colombia	Dominicana	Ecuador	Honduras
Ansiedad y estrés					
No existían lineamientos para la aplicación del teletrabajo					
Brechas en la comunicación entre superiores y colaboradores					
Dificultad en la administración del tiempo en la jornada laboral					
Deficiencia en el cumplimiento de los objetivos					
Dificultad para onboarding					

Se encuentra que Colombia, fue el único país en el que un cliente añadió una opción a las alternativas presentadas (Dificultad para onboarding), lo que puede llevar a pensar que al menos esta empresa se ha visto muy afectada en ese aspecto. Se recuerda que para esta encuesta no se obtuvo respuestas de los clientes de Nicaragua.

#### 4.3.8 ¿Cómo podría contribuir Search en las nuevas estrategias organizacionales de sus clientes?

Dentro de la encuesta, se les solicitó a los clientes que indicarán, tomando en cuenta un escenario post COVID-19, cómo podría Search contribuir para sus estrategias organizacionales respecto al Talento Humano. Para el análisis de esta pregunta se empleó el mapeo para identificar las necesidades de los clientes.

Se obtuvo una gran variedad de necesidades dentro de las respuestas, por lo que se procedió a agrupar cada una de ellas de acuerdo con su similitud. Después, para cada una de estas necesidades se identificaron los temas o aspectos más relevantes. Como se mencionó anteriormente, se realizó un mapeo de las principales necesidades, el cual se muestra en la figura 43.

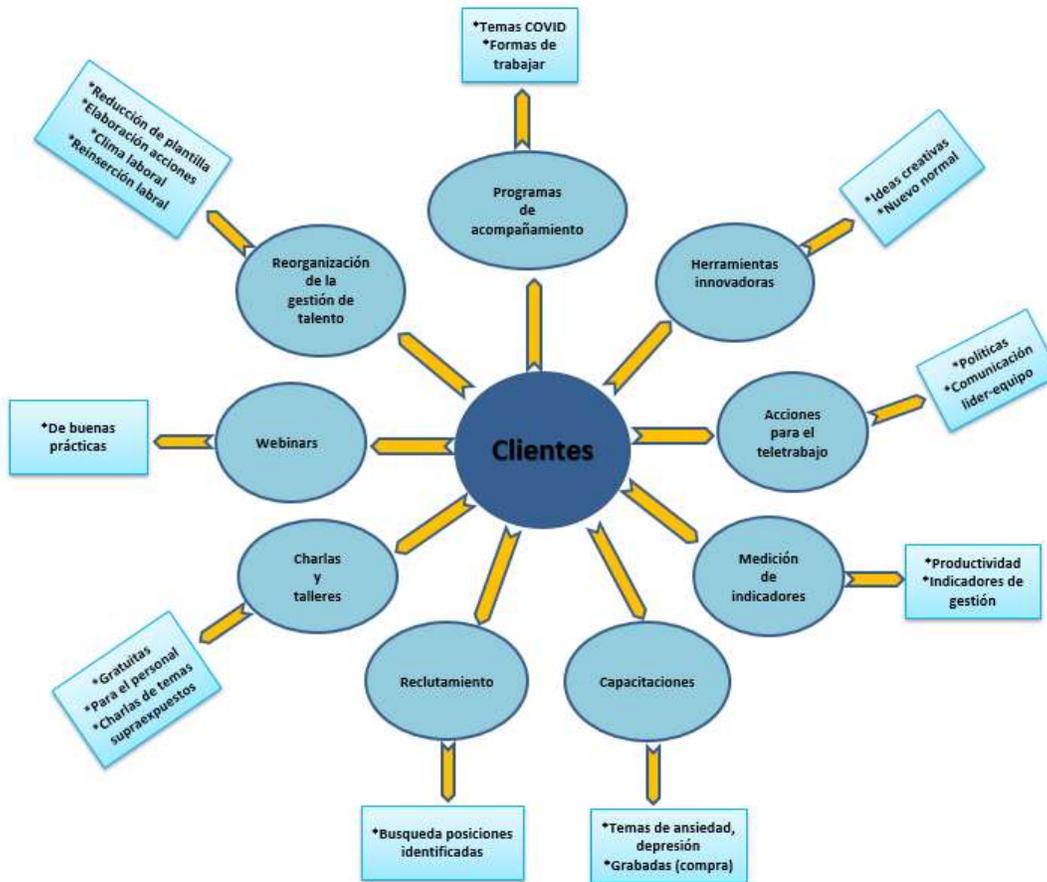


Figura 43: Mapeo de necesidades de los clientes

Como se puede ver, se identificaron nueve categorías de necesidades para las empresas clientes de Search, y para cada una de ellas se especifican los principales temas a considerar.

Una vez identificadas las necesidades de los clientes se procede a elaborar un análisis de Kano. Para esto se clasifican las necesidades en categorías de acuerdo a la satisfacción que pueden llegar a mostrar los clientes. Insatisfactor (Cumplir con las mínimas expectativas de los clientes), Satisfactor (Cuanto más obtiene el cliente, más satisfecho está) y Encantador (Van más allá de lo que el cliente espera).

En la tabla 10 se muestra la distribución para las diferentes necesidades.

Tabla 10: Clasificación de las necesidades

Necesidad	Insatisfactor	Satisfactor	Encantador
Programas de acompañamiento			
Herramientas innovadoras			
Acciones para el teletrabajo			
Medición de indicadores			
Capacitaciones			
Reclutamiento			
Charlas y talleres			
Webinars			
Reorganización de la gestión de talento			

De acuerdo con la tabla 10, se identificaron 3 necesidades en Insatisfactor, 5 en Satisfactor y 1 en Encantador. El modelo de Kano también nos ayuda a ver gráficamente las necesidades de los clientes de acuerdo con la distribución ya realizada. Para esto se procede a mostrar la figura 44.

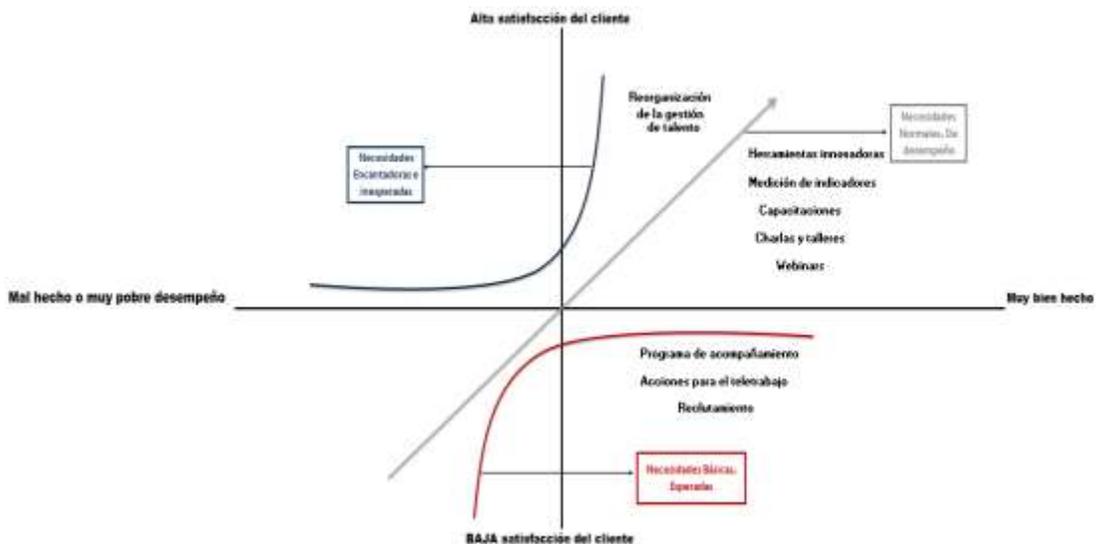


Figura 44: Gráfica de Kano

Con este gráfico se puede comprender de mejor manera que se deben buscar más estrategias o innovaciones de la categoría encantadora ya que éstas causan una mayor satisfacción en los clientes.

Como dato adicional, dentro de esta consulta cuatro de las empresas indicaron no tener algún tipo de retroalimentación para Search.

#### 4.3.9 Recomendaciones a nivel interno para Search

Para obtener información que permita una mejora continua para Search, se solicitó a los clientes recomendaciones para aplicar a nivel interno que ayudarán a continuar ofreciendo un servicio de calidad.

Tras analizar las respuestas se identificaron cuatro categorías en las que se ubicaron las recomendaciones expresadas, en la figura 45 se plantean tanto las categorías como las formas de conseguirlo.

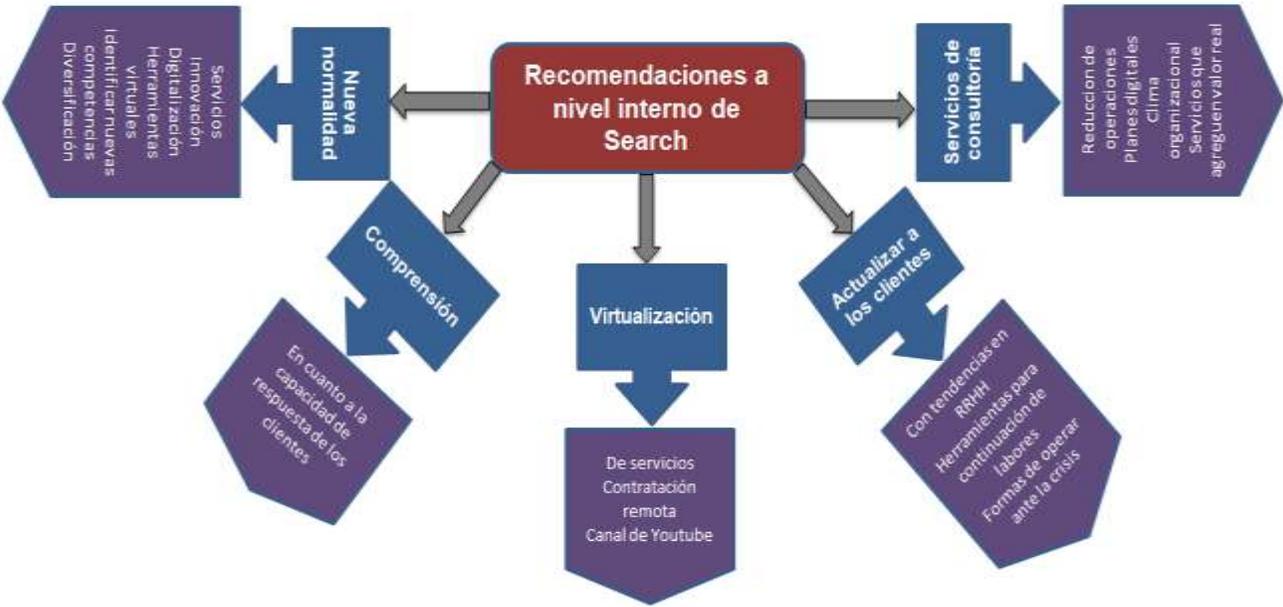


Figura 45: Recomendaciones para Search.

De acuerdo con la figura 45, se establecieron cinco principales recomendaciones que Search puede tomar en cuenta. Adicionalmente, seis de las empresas consultadas indicaron no tener alguna recomendación para mencionar.

De las categorías identificadas, se encuentra a la nueva normalidad y la virtualización dentro de las más relevantes, tomando en cuenta la actualidad y todos los cambios que se van presentando día a día en las empresas, son dos muy buenos temas que se pueden poner en práctica.

4.3.10 Interés en recibir algún servicio de capacitación o taller por parte de Search

La figura 46, presenta el porcentaje de aceptación sobre recibir algún servicio de capacitación o taller por parte de Search posterior a la crisis del Covid 19.

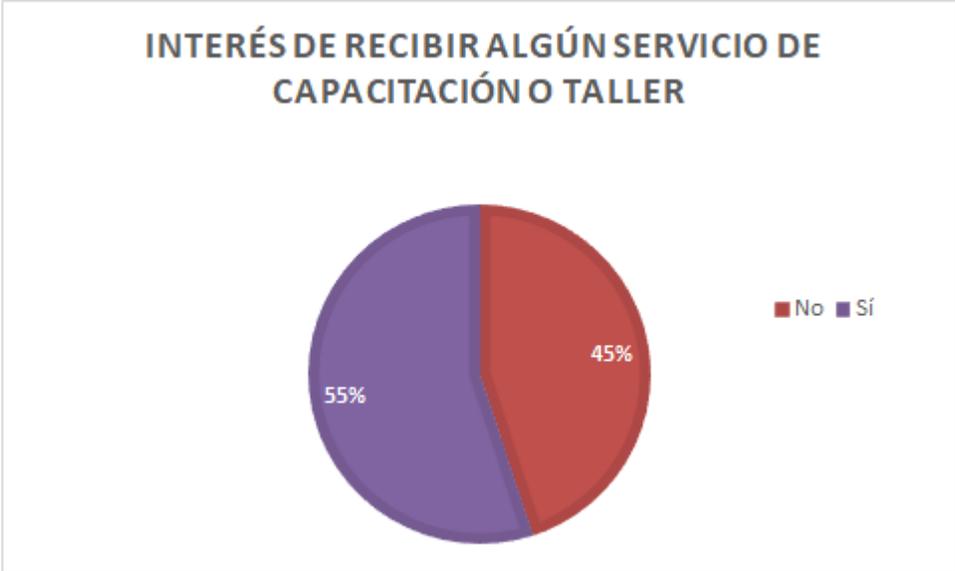


Figura 46: Interés de recibir algún servicio de capacitación o taller

Se determina que un 55% de los clientes que respondieron la encuesta si estarían interesados en recibir algún tipo de servicio de capacitación o taller que les permita sobrellevar un panorama posterior a la pandemia, lo cual se convierte en una oportunidad potencial para que Search siga impulsando la fidelización de sus clientes, y se posicione como una empresa líder en la gestión del cambio.

#### 4.3.11 Tipo de oferta de capacitación o taller que le gustaría recibir a los clientes

La tabla 11, muestra los diferentes temas que les interesa a los clientes recibir, los mismos se agrupan en tres categorías: teletrabajo y flexibilidad laboral, procesos y reorganización estructural y gestión del talento humano.

*Tabla 11: Tipo de oferta de capacitación o taller que les gustaría recibir a los clientes*

<b>Teletrabajo y flexibilidad laboral</b>	<b>Procesos y reorganización estructural</b>	<b>Gestión del Talento Humano</b>
Flexibilidad en legislación laboral y nuevos modelos de contratación	Reorganización de las estructuras y reorganización de la estructura mental con el fin de aceptar la nueva normalidad.	Resiliencia, innovación
Teletrabajo, gestión de horarios, turnos, buenas prácticas.	En caso de que brinden webinars o algún taller del área de reclutamiento y selección.	Liderazgo
Taller de herramientas para liderar desde el teletrabajo.	Manejo de la nuevos retos.	Manejo de emociones
Manejo de emociones en teletrabajo.		Manejo de las finanzas personales (toda la organización).

Hoy en día el teletrabajo ha cambiado la manera de cómo se llevan a cabo los procesos, por tanto, se observa un gran interés por parte de los clientes en este tema, especialmente en legislación laboral y el liderazgo a través del teletrabajo. Asimismo, en la Gestión del Talento Humano se destaca el manejo de emociones, liderazgo, resiliencia e innovación, aspectos claves para enfrentar de manera efectiva el nuevo normal para las empresas y sus colaboradores.

#### 4.3.12 Modalidad de preferencia para las capacitaciones o talleres

En la figura 47 se presenta la opinión de los clientes con respecto a la modalidad en que les gustaría recibir las diferentes capacitaciones o talleres.

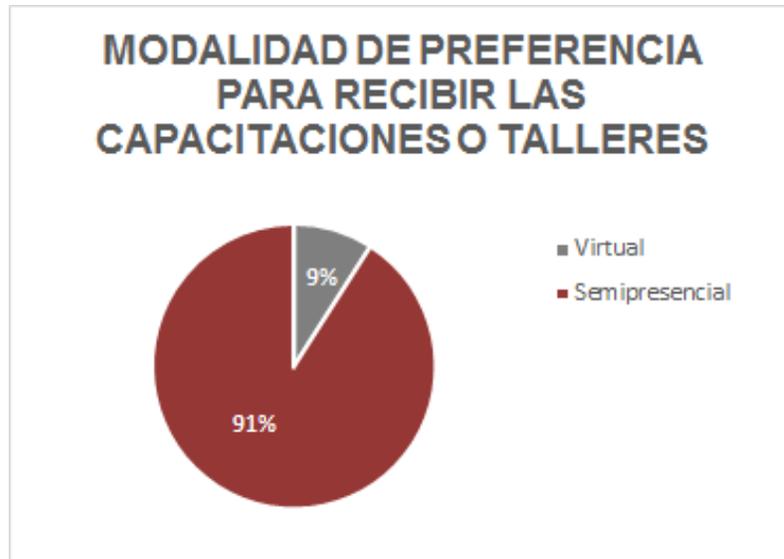


Figura 47: Modalidad de preferencia para recibir las capacitaciones o talleres

Para esta pregunta se tomó en cuenta únicamente a los 11 clientes que indicaron estar interesados en recibir algún servicio de capacitación o taller de parte de Search tras de la crisis sanitaria, obteniendo que a 10 de ellas (91%) les gustaría que este servicio fuera de forma semipresencial mientras que a 1 le parece mejor que se diera de manera virtual. Esto evidencia que las empresas prefieren una mezcla entre ambas modalidades y no solamente la virtualidad.

Es recomendable consultarles a las empresas bajo cuál modalidad quieren recibir las capacitaciones y talleres, con el fin de ver la posibilidad de brindarlas de acuerdo su preferencia.

## Capítulo V: Propuesta

El equipo consideró realizar una propuesta que va más allá de proponer temas de capacitación necesarios en los colaboradores para mitigar las consecuencias de la crisis Covid-19 y responder mejor a las necesidades del cliente.

El propósito de ofrecer esta propuesta a la compañía Search, dentro de este estudio, da un valor agregado tomando en cuenta la información recopilada a través del grupo focal con los *Country Manager*, los cuestionarios aplicados a los *Talent Hunter* y Clientes partiendo de una serie de necesidades por desarrollar un plan de formación continuo en valores para guiar, actitud positiva para ver, determinación para actuar, equilibrio para gestionar, liderazgo y movilizar, con el fin de potencializar las habilidades y competencias según su perfil profesional en la organización.

Para ello la propuesta incluye los principales temas de capacitación detectados en el análisis de cada sujeto de estudio, una breve descripción y los principales objetivos esperados al aplicar las capacitaciones. Cada uno de ellos se encuentra consolidado en una herramienta de Excel elaborada por el equipo de trabajo (Apéndice 6).

### 5.1. Propuesta para *Country Manager*

Para *Country Manager* se establecen cinco temas específicos en sus diferentes modalidades:

- Taller de liderazgo transformador
- Taller del cambio comercial en productos Search
- Asesoría en el Negocio de Search
- Taller Capital relacional efectiva
- Manejo del tiempo

Tabla 12: Temas de capacitación para Country Managers

 PROPUESTA DE TEMAS DE CAPACITACIÓN/TALLERES COUNTRY MANAGER		
<b>Tema:</b> Taller de Liderazgo transformador.	<b>Descripción:</b> El liderazgo en la compañía Search debe conceptualizarse como la capacidad para influir en otros y otras, haciendo que se trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. Dado que asume dentro de su accionar la habilidad para tomar la iniciativa, gestionar, convocar, dirigir, promover, incentivar y motivar, a través de un proceso de comunicación efectiva continua, la escucha activa, creativa e innovadora la posición estratégica y transformadora de un proceso como orientador/a que inspira una en la cultura organizacional Search.	
<b>Tipo de taller:</b> Teórico-práctico	Ante los retos y desafíos, Search define una serie de talleres, como parte de una capacitación que incentiva espacios de reflexión, autorregulación y mecanismos de sensibilización que asegura una alineación del personal y alcanzar los fines, misión y visión organizacional. Por eso, el líder asume nuevos enfoques, que propician la capacidad de enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positivos y constructivamente, generando una cultura transformadora y efectiva.	
<b>Duración:</b> 16 horas	<b>Competencias cardinales:</b> Visión, calidad, orientación al logro y al cliente. <b>Competencias específicas:</b> Análisis crítico, atención al detalle, concentración, control de procesos, directividad, disposición por aprender, liderazgo, perspicacia, tolerancia al estrés.	
<b>Modalidad:</b> Presencial	<b>Objetivos:</b> Sensibilizar sobre el concepto, características y proyección del liderazgo transformador, que asegura a sus clientes (internos y externos) una experiencia Search.	
<b>Asistencia:</b> Obligatoria	<b>Contenidos:</b>	
<b>Vigencias:</b> Por definir	<b>Liderazgo:</b> Concepto, características, responsabilidades y cualidades esperadas. <b>Importancia del Liderazgo:</b> Relevancia del Liderazgo según la misión y visión Search, tipos y estilos de Liderazgo y aspectos claves del liderazgo de Search. <b>Definición de cliente:</b> interno y externo. <b>Liderazgo en el proceso de aprendizaje:</b> individual, de equipo y de organización. Autorregulación en el liderazgo e importancia. <b>Indicador:</b> Concepto y construcción, tipo de indicador cualitativos y cuantitativos de gestión y autorregulación.	
<b>Estrategias de aprendizaje:</b>		
<p>La metodología del taller propone que el conocimiento será construido por las participantes desde sus conocimientos y experiencias como <i>Country Manager</i>, haciendo especial énfasis en la futura aplicación de lo estudiado en sus prácticas como gestoras del cambio y liderazgo. Por las características del taller y su duración, se requiere una participación activa de las personas, desde una actitud de apertura y disposición hacia el proceso de aprendizaje mismo como parte de su formación permanente. Por lo tanto, la persona participante se visualiza como principal responsable del proceso y constructor activo de su experiencia formativa, de manera que pueda sacar el mayor provecho.</p> <p>En el taller se realizarán diversas actividades individuales y colaborativas, todas con espacios de socialización y reflexión conjunta para el logro de los objetivos de aprendizaje. Todas las actividades propuestas se desarrollarán a partir de la experiencia de las participantes, así como del análisis de su propia práctica como gestora del liderazgo Search, con la intención de establecer posibles mejoras en los procesos de evaluación de los aprendizajes que se aplican. Por ello resulta indispensable que quienes se inscriban en este proceso asistan a la totalidad de las sesiones, participen y realicen todas las actividades que se propongan. Asimismo, se solicitará la realización de actividades extra clase que se discutirán y revisarán como evidencia de aprovechamiento de las horas establecidas para el taller.</p> <p>El mentor(a) mantendrá un seguimiento constante de las actividades y de la participación, brindando realimentación oportuna durante el proceso. Todo lo anterior, dentro de un ambiente de intercambio de ideas promoviendo el respeto, la cooperación y la interacción entre las participantes.</p>		
<b>Estrategias de evaluación:</b>		
<p>Para este taller el enfoque evaluativo responde a un planteamiento de evaluación integral e integradora, promoviendo la autorregulación de los aprendizajes y la construcción del conocimiento desde la propia experiencia de la persona participante.</p> <p>Se potencia la evaluación entre pares (participante-participante), la coevaluación de los trabajos colaborativos y la autoevaluación de la propia práctica a partir de los contenidos desarrollados, con el propósito de plantear cambios y mejoras.</p> <p>Para cada actividad planificada, el mentor(a) explicará las orientaciones y los criterios de valoración correspondientes. Como requisitos de la aprobación, se requiere una calificación mínima de 80%, así como la participación activa en la totalidad de las sesiones y las actividades propuestas; además de la presentación de las evidencias y trabajos que se soliciten durante las sesiones.</p> <p>El detalle de los rubros de evaluación para las actividades se indica a continuación:</p>		
<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Mentor(a):</b> Por definir
Participación activa en las sesiones	20%	
Resolución de estudios de caso	30%	<b>Lectura obligatoria:</b> Por definir.
Elaboración de indicadores y criterios de verificación	20%	<b>Lectura complementaria:</b> Por definir.
Definición de Liderazgo e implicaciones en el puesto asumido	20%	
Reflexión de autorregulación como líder <i>Country Manager</i> de Search.	10%	<b>Cronograma de actividades:</b> Por definir

PROPUESTA DE TEMAS DE CAPACITACIÓN/TALLERES COUNTRY MANAGER

<b>Tema:</b> Capacitación/Taller del cambio comercial en productos Search.	<b>Descripción:</b> El liderazgo en la compañía Search debe ser capaz de comprender las tendencias del mercado y la realidad a partir de su apertura primero a nivel país y después a nivel Regional Latinoamericano y Caribe.														
<b>Tipo de taller:</b> Teórico-práctico	Esto conlleva la reflexión de la importancia del impacto del liderazgo asumido y su participación en los procesos que gestiona, como parte de un plan estratégico comercial y de alineación institucional.  El taller busca que las personas comprendan la importancia del cliente interno y externo con la misión, visión y valores de Search.														
<b>Duración:</b> 28 horas	<b>Competencias cardinales:</b> Orientación al logro y al cliente; calidad, actitud emprendedora. <b>Competencias específicas:</b> Análisis crítico, atención a la norma, atención al detalle, control de procesos.														
<b>Modalidad:</b> Presencial  <b>Asistencia:</b> Obligatoria	<b>Objetivos:</b> Comprender el impacto del liderazgo asumido en su participación en procesos que gestiona para el posicionamiento clave de la empresa como líder en el mercado.														
<b>Vigencias:</b> Por definir	<b>Contenidos:</b> <b>Mercado de (productos Search):</b> Conceptos claves de (productos Search) y administración del riesgo: estructura y naturaleza de los (productos Search); relación riesgo y utilidad del (productos Search); protocolos de Servicios de (productos Search); tendencias del Mercado nacional e internacional de (productos Search); principales instancias y rutas en el Mercado de (productos Search). <b>Código de ética:</b> Pensamiento empresarial y comercial de Search; marco estratégico de Search; plan táctico y alineación estratégica y experiencia Serach 360/Joven cambios generacionales. <b>El mecanismo de los productos Search:</b> Naturaleza y funciones del o de los productos Search; contribución económica del o de los productos Search.														
<b>Estrategias de aprendizaje:</b>  La metodología del taller propone que el conocimiento será construido por las participantes desde sus conocimientos y experiencias como Country Managers y Talent Hunters de Search, haciendo especial énfasis en la futura aplicación de lo estudiado en sus prácticas como gestoras del cambio y liderazgo. Por las características del taller y su duración, se requiere una participación activa de las personas, desde una actitud de apertura y disposición hacia el proceso de aprendizaje mismo como parte de su formación permanente. Por lo tanto, la persona participante se visualiza como principal responsable del proceso y constructor activo de su experiencia formativa, de manera que pueda sacar el mayor provecho.  En el taller se realizarán diversas actividades individuales y colaborativas, todas con espacios de socialización y reflexión conjunta para el logro de los objetivos de aprendizaje. Todas las actividades propuestas se desarrollarán a partir de la experiencia de las participantes, así como del análisis de su propia práctica como Country Managers y Talent Hunters de Search, con la intención de establecer posibles mejoras en los procesos de evaluación de los aprendizajes que se aplican. Asimismo, se solicitará la realización de actividades extra clase que se discutirán y revisarán como evidencia de aprovechamiento de las horas establecidas para el taller.  El mentor (a) mantendrá un seguimiento constante de las actividades y de la participación de la audiencia, brindando realimentación oportuna durante el proceso. Todo lo anterior, dentro de un ambiente de intercambio de ideas promoviendo el respeto, la cooperación y la interacción entre las participantes.															
<b>Estrategias de evaluación:</b>  Para este taller el enfoque evaluativo responde a un planteamiento de evaluación integral e integradora, promoviendo la autorregulación de los aprendizajes y la construcción del conocimiento desde la propia experiencia de la persona participante.  Se potencia la evaluación entre pares (participante-participante), la coevaluación de los trabajos colaborativos y la autoevaluación de la propia práctica a partir de los contenidos desarrollados, con el propósito de plantear cambios y mejoras.  Para cada actividad planificada, el mentor (a) explicará las orientaciones y los criterios de valoración correspondientes. Como requisitos de la aprobación, se requiere una calificación mínima de 80%, así como la participación activa en la totalidad de las sesiones y las actividades propuestas; además de la presentación de las evidencias y trabajos que se soliciten durante las sesiones.															
El detalle de los rubros de evaluación para las actividades se indica a continuación:															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participación activa en las sesiones</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Evidencia sobre estudio de casos</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Elaboración de indicadores y criterios de verificación</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Reflexión de autorregulación como líder Country Manager y Talent Hunters de Search</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Criterio	Porcentaje	Participación activa en las sesiones	20%	Evidencia sobre estudio de casos	40%	Elaboración de indicadores y criterios de verificación	30%	Reflexión de autorregulación como líder Country Manager y Talent Hunters de Search	10%	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Mentor(a): Por definir</td> </tr> <tr> <td>Lectura obligatoria: Por definir.</td> </tr> <tr> <td>Lectura complementaria: Por definir.</td> </tr> <tr> <td>Cronograma de actividades: Por definir.</td> </tr> </tbody> </table>	Mentor(a): Por definir	Lectura obligatoria: Por definir.	Lectura complementaria: Por definir.	Cronograma de actividades: Por definir.
Criterio	Porcentaje														
Participación activa en las sesiones	20%														
Evidencia sobre estudio de casos	40%														
Elaboración de indicadores y criterios de verificación	30%														
Reflexión de autorregulación como líder Country Manager y Talent Hunters de Search	10%														
Mentor(a): Por definir															
Lectura obligatoria: Por definir.															
Lectura complementaria: Por definir.															
Cronograma de actividades: Por definir.															

PROPUESTA DE TEMAS DE CAPACITACIÓN/TALLERES COUNTRY MANAGER

<b>Tema:</b> Asesoría en el Negocio de Search.	<b>Descripción:</b> El caracterizar las acciones en los procesos, por parte del liderazgo, permite el establecimiento y aplicación de procedimientos vinculados con el seguimiento y regulación de los procesos designados, el logro de los mecanismos que indican el alcance hacia los fines esperados.  Esta capacitación/taller pretende que el liderazgo sea capaz de diseñar las acciones estratégicas que resguarden la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.
<b>Tipo de taller:</b> Teórico-práctico	<b>Competencias cardinales:</b> Visión, misión, calidad, actitud emprendedora, orientación al logro, al cliente. <b>Competencias específicas:</b> Análisis crítico, atención al detalle, concentración, control de procesos, directividad, disposición por aprender, liderazgo, perspicacia, tolerancia al estrés, tolerancia al estrés, resolución.
<b>Duración:</b> 40 horas	
<b>Modalidad:</b> Presencial	<b>Objetivos:</b> Elaborar líneas estratégicas requeridas en los procesos a su cargo que certifiquen una alineación organizacional y directividad en la compañía Search.
<b>Asistencia:</b> Obligatoria	
<b>Vigencias:</b> Por definir	<b>Contenidos:</b> <b>¿Cómo asesorar el negocio de Search?:</b> Introducción y repaso de los conceptos alrededor del plan estratégico; Definición y características de estrategia Search; Ventaja competitiva; ¿Cuándo una decisión es estratégica?; Del pensamiento estratégico al plan estratégico; Contempla en el cómo el apetito del riesgo y su relación con el plan estratégico. <b>Diseño de un plan estratégico:</b> Definición; Elaborar un plan estratégico; Horizonte de planificación; Peligros de la planificación estratégica; Plan de Marketing en el proceso de planificación; Otros factores que impactan en la planificación estratégica; Fases de elaboración de un plan estratégico; Enunciado de las fases y tipos de planes estratégicos. <b>Análisis y diagnóstico estratégico Search:</b> Análisis externo general y sectorial; herramientas, poder de negociación de los clientes, rivalidad entre competidores, los grupos estratégicos; Análisis interno: factores, herramientas para el análisis interno, perspectiva basada en los recursos, diagnóstico de la situación y factores claves o críticos de éxito. <b>Decisiones estratégicas de Search:</b> Misión, visión y valores; Objetivos estratégicos como la definición y características; Decisiones estratégicas y sus tipos de estrategias; Definición de negocio; Estrategia de cartera o portafolio (de negocios); Estrategia competitiva y crecimiento. <b>Elaboración de mecanismos de Control y seguimiento de las estrategias de Search:</b> Planes de acción; características y elementos de los planes de acción; Matriz de priorización, Presupuesto, Herramientas de apoyo; mejora continua, cuadro de Mando Integral, mapa estratégico e indicador; Cronograma; Control y mejora. <b>Gestión y diseño del Marco Estratégico de Search:</b> Elaboración de objetivos, metas y estrategia gerencial; Marco Político: objetivos institucionales; Gestión: objetivos gerenciales; Dirección técnica: acciones e inversiones; Retos y desafíos (expectativas comerciales). <b>Elaboración de seguimiento y control de proceso:</b> Segmentación, estrategias de mercadeo y venta; Presupuesto; formulación y responsabilidades; Resultados financieros; Reinventar, reformulación y reintroducción Search; Alineación estratégico y plan táctico; Procesos y gestión desde un pensamiento estratégico (variables); Planeación y procesos de compra; Control de inventarios; Responsabilidades contables; Control de costo; Conciliaciones; Planificación y programación de la producción. <b>Definición de Indicador y criterios:</b> Gestión de productividad; Medición del desempeño; Logro orientado a resultados; Balances, controlar la gestión y aporte significativo; Propuesta de indicadores de autorregulación del liderazgo Search; Construcción de glosario.

**Estrategias de aprendizaje:**

La metodología de la capacitación/taller propone que el conocimiento será construido por los participantes desde sus conocimientos y experiencias como Country Manager y Talent Hunters de la compañía Search, haciendo especial énfasis en la futura aplicación de lo estudiado en sus prácticas como gestoras del cambio y liderazgo. Por las características del taller y su duración, se requiere una participación activa de las personas, desde una actitud de apertura y disposición hacia el proceso de aprendizaje mismo como parte de su formación permanente. Por lo tanto, la persona participante se visualiza como principal responsable del proceso y constructor activo de su experiencia formativa, de manera que pueda sacar el mayor provecho.

En el taller se realizarán diversas actividades individuales y colaborativas, todas con espacios de socialización y reflexión conjunta para el logro de los objetivos de aprendizaje. Todas las actividades propuestas se desarrollarán a partir de la experiencia de las participantes, así como del análisis de su propia práctica como gestora del liderazgo en la compañía Search, con la intención de establecer posibles mejoras en los procesos de evaluación de los aprendizajes que se aplican. Por ello resulta indispensable que quienes se inscriban en este proceso asistan a la totalidad de las sesiones, participen y realicen todas las actividades que se propongan. Asimismo, se solicitará la realización de actividades extra clase que se discutirán y revisarán como evidencia de aprovechamiento de las horas establecidas para el taller.

El mentor(a) mantendrá un seguimiento constante de las actividades y de la participación, brindando realimentación oportuna durante el proceso. Todo lo anterior, dentro de un ambiente de intercambio de ideas promoviendo el respeto, la cooperación y la interacción entre las participantes.

**Estrategias de evaluación:**

Para este taller el enfoque evaluativo responde a un planteamiento de evaluación integral e integradora, promoviendo la autorregulación de los aprendizajes y la construcción del conocimiento desde la propia experiencia de la persona participante.

Se potencia la evaluación entre pares (participante-participante), la coevaluación de los trabajos colaborativos y la autoevaluación de la propia práctica a partir de los contenidos desarrollados, con el propósito de plantear cambios y mejoras.

Para cada actividad planificada, el mentor (a) explicará las orientaciones y los criterios de valoración correspondientes. Como requisitos de la aprobación, se requiere una calificación mínima de 80%, así como la participación activa en la totalidad de las sesiones y las actividades propuestas; además de la presentación de las evidencias y trabajos que se soliciten durante las sesiones.

El detalle de los rubros de evaluación para las actividades se indica a continuación:

Criterio	Porcentaje	Mentor(a): Por definir
Participación activa en las sesiones	20%	
Evidencia sobre estudio de casos	30%	Lectura obligatoria: Por definir.
Elaboración de indicadores y criterios de verificación	10%	
Diseño de acciones acordes al Plan Estratégico Interno (misión, visión,	30%	Lectura complementaria: Por definir.
Reflexión de autoregulación como líder Country Manager y Talent Hunters de Search	10%	Cronograma de actividades: Por definir.

PROPUESTA DE TEMAS DE CAPACITACIÓN/TALLERES COUNTRY MANAGER

<p><b>Tema:</b> Capacitación/Taller capital relacional efectiva.</p>	<p><b>Descripción:</b> El liderazgo deberá fortalecer las competencias y prácticas gerenciales enfocadas al desarrollo de las capacidades organizacionales requeridas, según la ruta asumida en la organización.</p> <p>Este curso pretende competencias en la construcción de relaciones perdurables con el cliente y considerar el conocimiento como un activo que genera diferentes responsabilidades en procesos internos y externos, asumiendo una labor formal para la creación, desarrollo y gestión del saber hacer de la organización con estrategia, estructuras, procesos y resultados que se vinculan específicamente con la gestión del conocimiento.</p>															
<p><b>Tipo de taller:</b> Teórico-práctico</p>	<p><b>Competencias cardinales:</b> Visión, misión, calidad, actitud emprendedora, orientación al logro, al cliente.</p> <p><b>Competencias específicas:</b> Análisis crítico, atención al detalle, concentración, control de procesos, directividad, disposición por aprender, liderazgo, perspicacia, tolerancia al estrés, tolerancia al estrés, resolución.</p>															
<p><b>Duración:</b> 30 horas</p>	<p><b>Objetivos:</b> Producir lineamientos estratégicos que establezcan canales orientados a la satisfacción del cliente, como parte del poder negociador con orientación a logros y resultados que faciliten la gestión del conocimiento en Search.</p>															
<p><b>Modalidad:</b> Presencial</p>	<p><b>Contenidos:</b> <b>Capital relacional:</b> Concepto de capital relacional, intelectual y emocional; Relevancia del capital relacional con el marco estratégico empresarial; El valor del conocimiento en las organizaciones; Paradigma de los Activos Intangibles; Capital intelectual y la elaboración de informes; Modelo de Gestión del Conocimiento; Estrategias para la Gestión del Conocimiento; Emprendedores de base tecnológica: referencias y casos; Herramientas para la Gestión del Conocimiento.</p> <p><b>Abordaje del capital relacional en Search:</b> Rasgo diferenciador Search: imagen; Clasificación de clientes y lealtad; Satisfacción de los clientes y procesos de servicio; Alianzas estratégicas; Procesos de servicio a los clientes; Procesos de captación de nuevos clientes; Negociación y capital relacional; Abordaje sobre la Inteligencia Emocional; Conceptos de Liderazgo y las organizaciones; Integración y procesamiento de las percepciones; Apego y Temperamento; Cognición y emoción; Toma de decisiones.</p> <p><b>Inteligencias múltiples y el capital relacional:</b> El poder de las conversaciones en las organizaciones; El poder de las emociones; El rol de las conversaciones: el habla y la escucha; ¿Qué son las emociones? Autorregulación y autogestión desde la Inteligencia Emocional; Emocionalidad y corporalidad; Diferencia entre emociones y estados de ánimo; Conversación, juicio y emoción; Los pensamientos distorsionados más frecuentes; Reconstrucción lingüística de las emociones; Elementos de la conversación; Escuchas, Hablar, Actos Lingüísticos; Conversación igual a relación; ¿Cómo conversamos y para qué conversamos?</p> <p><b>Tipos de conversaciones:</b> públicas, privadas.</p> <p><b>Actos Lingüísticos:</b> Afirmaciones: ¿qué son? Verdaderas, falsas, inciertas; ¿para qué sirven?; Declaraciones: ¿qué son? Válidas, inválidas; ¿para qué sirven?; Declaraciones básicas o significativas; Juicios u opiniones; ¿qué son? Diferencia con las afirmaciones; Temporalidad de los juicios; ¿para qué sirven?; Pedidos, elementos del pedido; responsabilidad; Ofertas, elementos de la oferta; responsabilidad; Promesas: ¿cuándo surgen? ¿Para qué sirven?; <b>Diseño de conversaciones:</b> ¿qué es diseñar? ¿Para qué diseñar?; El conflicto como oportunidad; Creencias, propósito, intenciones y acciones; "Ser testigo", la habilidad de observar sin reaccionar; Coherencia en el pensamiento – palabra – acción; Valores humanos – tecnología humana; Valores Search y creación de escenarios experiencia Search; Crear paz siendo paz; El poder del silencio; Técnicas para la regulación de las emociones; Autogestión; Cinco grupos básicos de competencias sociales y emocionales; Empatía.</p> <p><b>Comunicación asertiva:</b> Comportamientos asociados a la comunicación asertiva; Tipos de comunicación básicos (desde el punto de vista de la Inteligencia Emocional); Habilidades sociales clave para liderar equipos eficaces; Gestión del estrés: definición, detección y control del estrés, elementos que componen el estrés.</p> <p><b>Moduladores del estrés:</b> relacionados con las características propias de las personas, con los factores sociales.</p> <p><b>Resolución planificada de problemas:</b> Confrontación; Soporte social; Estrategias defensivas; Técnicas de intervención; Actitudes que ayudan a prevenir el estrés; Inteligencia Emocional, entrenamiento y para liderar; Inteligencia Emocional en equipos; Inteligencia Emocional y la manipulación; Trabajar con Inteligencia Emocional.</p> <p><b>Lograr más trabajando menos:</b> Los mapas mentales colectivos; El mapa mental como estrategia; Inteligencia Emocional y Redes Sociales; Alineando a tu gente; Gestión de talentos de alto potencial; Lo que nos reclama el personal; Comunicación no sexista; La comunicación y la gestión de proyectos; Reglas para la comunicación efectiva; Subir la productividad con los clientes internos; ¿Por qué renuncia un Millennial?; Creando una relación de confianza con tu gente; Acompañar a tu gente con tu potencial.</p> <p><b>Habilidades Ejecutivas:</b> ¿Invitar a colaborar u obligar?; Delegación de tareas; Pensamiento centrado en el cliente; Ser consciente del nuevo cliente; Los clientes y su generación; Entorno de mercado desafiante; de incertidumbre; de "tiempo difícil"; de crisis; con clientes reestructurándose; de inestabilidad; El outsourcing y sus particularidades.</p> <p><b>Manejo del talento humano:</b> De la administración a la gestión de personas; Gestión del Talento en empresas innovadoras; Prácticas eficaces de gestión de personas; Motivar y comprometer a tus colaboradores; Retroalimentar (el uso del feedback), como necesidad y asertividad de aplicación; Gestión de RRHH en proyectos; Prácticas de RRHH que desmotivan; ¿Cuál es la motivación esencial que nos mueve?; Tus propios intereses y el equipo; Perseverancia y compromiso; Estrategias para encender la innovación; El divorcio emocional con la empresa; Llamar la atención sin demeritar.</p> <p><b>Formación de equipos altamente efectivos:</b> Qué es un equipo; Confianza y liderazgo efectivo; Mapeo de competencias de equipos altamente efectivos; Estructura de trabajo; Comunicación asertiva y pertinente; Reconocimiento del logro; Motivación de equipos; Organización de espacios e interacción; Delegar; Autorregulación y proceso de feedback; Factores en un equipo que pueden predisponer a la acción; Ideas clave para la cooperación del equipo; Ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo; Sinergia en el equipo; Indicadores sobre el rendimiento potencial del equipo (sobre su sinergia); Toma de decisiones en equipo; Procesos que influyen en la toma de decisiones en grupo; Algunas técnicas básicas para la toma de decisiones en grupo; Pájaros para mejorar tu trabajo en equipo; Indicadores y criterios de verificación.</p>															
<p><b>Asistencia:</b> Obligatoria</p> <p><b>Vigencias:</b> Por definir</p>	<p><b>Estrategias de aprendizaje:</b></p> <p>La metodología de la capacitación/taller propone que el conocimiento será construido por las participantes desde sus conocimientos y experiencias como Country Manager y Talent Hunters de la compañía Search, haciendo especial énfasis en la futura aplicación de lo estudiado en sus prácticas como gestoras del cambio y liderazgo. Por las características del taller y su duración, se requiere una participación activa de las personas, desde una actitud de apertura y disposición hacia el proceso de aprendizaje mismo como parte de su formación permanente. Por lo tanto, la persona participante se visualiza como principal responsable del proceso y constructor activo de su experiencia formativa, de manera que pueda sacar el mayor provecho.</p> <p>En el taller se realizarán diversas actividades individuales y colaborativas, todas con espacios de socialización y reflexión conjunta para el logro de los objetivos de aprendizaje. Todas las actividades propuestas se desarrollarán a partir de la experiencia de las participantes, así como del análisis de su propia práctica como gestora del liderazgo en la compañía Search, con la intención de establecer posibles mejoras en los procesos de evaluación de los aprendizajes que se aplican. Por ello resulta indispensable que quienes se inscriban en este proceso asistan a la totalidad de las sesiones, participen y realicen todas las actividades que se propongan. Asimismo, se solicitará la realización de actividades extra clase que se discutirán y revisarán como evidencia de aprovechamiento de las horas establecidas para el taller.</p> <p>El mentor(a) mantendrá un seguimiento constante de las actividades y de la participación, brindando realimentación oportuna durante el proceso. Todo lo anterior, dentro de un ambiente de intercambio de ideas promoviendo el respeto, la cooperación y la interacción entre las participantes.</p>															
<p><b>Estrategias de evaluación:</b></p> <p>Para este taller el enfoque evaluativo responde a un planteamiento de evaluación integral e integradora, promoviendo la autorregulación de los aprendizajes y la construcción del conocimiento desde la propia experiencia de la persona participante.</p> <p>Se potencia la evaluación entre pares (participante-participante), la coevaluación de los trabajos colaborativos y la autoevaluación de la propia práctica a partir de los contenidos desarrollados, con el propósito de plantear cambios y mejoras.</p> <p>Para cada actividad planificada, el mentor (a) explicará las orientaciones y los criterios de valoración correspondientes. Como requisitos de la aprobación, se requiere una calificación mínima de 80%, así como la participación activa en la totalidad de las sesiones y las actividades propuestas, además de la presentación de las evidencias y trabajos que se soliciten durante las sesiones.</p> <p>El detalle de los rubros de evaluación para las actividades se indica a continuación:</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterio</th> <th>Porcentaje</th> <th>Mentor(a): Por definir</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participación activa en las sesiones</td> <td>20%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Evidencia sobre estudio de casos</td> <td>30%</td> <td>Lectura obligatoria: Por definir.</td> </tr> <tr> <td>Elaboración de indicadores y criterios de verificación para el aseguramiento del capital relacional en su liderazgo.</td> <td>40%</td> <td>Lectura complementaria: Por definir.</td> </tr> <tr> <td>Reflexión de autorregulación como líder Country Manager y Talent</td> <td>10%</td> <td>Cronograma de actividades: Por definir.</td> </tr> </tbody> </table>	Criterio	Porcentaje	Mentor(a): Por definir	Participación activa en las sesiones	20%		Evidencia sobre estudio de casos	30%	Lectura obligatoria: Por definir.	Elaboración de indicadores y criterios de verificación para el aseguramiento del capital relacional en su liderazgo.	40%	Lectura complementaria: Por definir.	Reflexión de autorregulación como líder Country Manager y Talent	10%	Cronograma de actividades: Por definir.
Criterio	Porcentaje	Mentor(a): Por definir														
Participación activa en las sesiones	20%															
Evidencia sobre estudio de casos	30%	Lectura obligatoria: Por definir.														
Elaboración de indicadores y criterios de verificación para el aseguramiento del capital relacional en su liderazgo.	40%	Lectura complementaria: Por definir.														
Reflexión de autorregulación como líder Country Manager y Talent	10%	Cronograma de actividades: Por definir.														



PROPUESTA DE TEMAS DE CAPACITACIÓN/TALLERES COUNTRY MANAGER

<b>Tema:</b> Manejo del tiempo	<b>Descripción:</b> El liderazgo debe estar estableciendo aspectos prioritarios, urgentes e importantes, para ello, la gestión efectiva del tiempo es relevante, lo que conlleva como maximizar el tiempo como recurso y alcanzar los resultados esperados.  Este curso pretende que el liderazgo de la compañía Search sea capaz de ejemplificar, diseñar y planificar acciones estratégicas para la gestión del tiempo efectivo.
<b>Tipo de taller:</b> Teórico-práctico	<b>Competencias cardinales:</b> Visión, misión, calidad, actitud emprendedora, orientación al logro, al cliente. <b>Competencias específicas:</b> Análisis crítico, atención al detalle, concentración, control de procesos, directividad, disposición por aprender, liderazgo, perspicacia, tolerancia al estrés, tolerancia al estrés, resolución.
<b>Duración:</b> 20 horas	<b>Objetivos:</b> Ejemplificar los procesos estratégicos para la gestión del tiempo efectivo por parte del liderazgo en la compañía Search.
<b>Modalidad:</b> Presencial	<b>Contenidos:</b> <b>Introducción a la Efectividad de la Gestión del tiempo:</b> El tiempo, su valor; Concepto de tiempo como recurso efectivo; Maneja del efectivo del tiempo y caminos a seguir; Optimizar nuestro tiempo en la empresa tiempo; El tiempo, los objetivos y la planificación; Administración del tiempo; Administración del tiempo: consejos prácticos; Habilidades a mejorar; El tiempo, las leyes psicológicas; Multitasking y el mito. El tiempo y las reglas de ORO. <b>Efectividad del tiempo y la planificación Search:</b> El tiempo y tus metas; Prioridades cuando hay contratiempos; Prioridades, definiéndolas; El tiempo, criterio ABC; método de 18 minutos; método japonés de las 5S; El tiempo, lo urgente y lo importante; Dejar de vivir el CAOS; Ser eficiente produciendo con el 80/20. <b>Efectividad del tiempo para un liderazgo directivo:</b> Soluciones que se adoptan habitualmente: las consecuencias de alargar jornadas de trabajo con demasiada tensión; Estilo y hábitos de trabajo: la educación que hemos recibido respecto al uso del tiempo; Nuestra personalidad y los hábitos en el trabajo. <b>Cómo influye la cultura de empresa en la gestión del tiempo:</b> La cultura humanista; La cultura de red; La cultura tecnológica; La cultura institucional; La importancia de conocer nuestra personalidad: el autodiagnóstico; Los "ladrones de tiempo" en tareas directivas: Las interrupciones; El teléfono; El correo electrónico; Internet y las Redes Sociales; Los viajes; Los papeles y el archivo; No saber decir "No"; Las reuniones; Lo urgente y lo importante: cómo fijar prioridades y tomar decisiones; Tiempo para planificar; La importancia de enfocar. Estableciendo metas; Herramientas para ayudar a planificar: mapas mentales, listas de dedicación. <b>Gestión del tiempo, la delegación y trabajo en equipo:</b> Factores en un equipo que pueden predisponer a la acción y a la optimización del tiempo; Herramientas para una comunicación eficaz. <b>Coordinación de acciones en el equipo:</b> pedidos, ofertas, promesas; Comunicación Asertiva; Delegar. <b>Detección y control del estrés:</b> Qué es el estrés; Estrategias para gestionar el estrés; Consecuencias del estrés; Cómo podemos detectar el estrés en nuestro equipo o en nosotros mismos; Algunas pautas para manejar el estrés individual; Algunas pautas para limitar el estrés en el equipo; Actitudes que ayudan a prevenir el estrés. <b>Retos en la efectividad de la gestión del tiempo y pautas para resolverlos:</b> Elaborar un plan de acción personal; Autogestión (reuniones efectivas); Información efectiva versus procesos burocráticos; Planificación efectiva de agendas; Elementos de preparación, organización e implementación de la reunión o junta, roles para la ejecución de una reunión efectiva. <b>Efectividad del tiempo y la eficacia de reuniones Search:</b> Concepto de reunión y funciones de las reuniones de trabajo; Reunión eficaz; Funciones de las reuniones de trabajo; Consejos para que las reuniones cumplan con sus funciones; El factor tiempo. Lo urgente y lo importante; Racionalizar el trabajo: simplificar, priorizar; Actitud frente a las reuniones; Antes de la reunión; Durante la reunión; Después de la reunión; Actitudes a evitar en las reuniones; Importancia de las sensaciones de los asistentes; Sensación de pérdida de tiempo; Sensación de descontrol y mala gestión; Sensación de proceso de comunicación defectuosa; Sensación de que el moderador no cuida al grupo; Sensación de tomadura de pelo; Costes de las reuniones ineficaces; Tipología de las reuniones: formales, informales, juntas, asambleas, conferencias; Preparación de reuniones eficaces: planificación, preparación, dirección o ejecución y seguimiento; Normas o reglas de juego en una reunión de trabajo; Clarificación de las expectativas y cómo alcanzar los objetivos establecidos; Funciones y roles en una reunión eficaz; Situaciones que dificultan el desarrollo de una reunión; Cierre de la reunión: tomar notas, análisis de las variables que influyen en la toma de decisiones; ¿Es siempre bueno el consenso?; ¿Qué ocurre cuando no es posible alcanzarlo?; Conclusiones y tomas de decisiones; Acta de reunión, formato y estilo; Evaluación y seguimiento de los objetivos alcanzados en una reunión; Liderazgo y conducción de una reunión <b>Indicador y criterios:</b> Propuesta de indicadores de autoregulación del liderazgo de la compañía Search; Construcción de glosario.
<b>Asistencia:</b> Obligatoria	
<b>Vigencias:</b> Por definir	

**Estrategias de aprendizaje:**

La metodología de la capacitación/taller propone que el conocimiento será construido por las participantes desde sus conocimientos y experiencias como Country Manager y Talent Hunters de la compañía Search, haciendo especial énfasis en la futura aplicación de lo estudiado en sus prácticas como gestoras del cambio y liderazgo. Por las características del taller y su duración, se requiere una participación activa de las personas, desde una actitud de apertura y disposición hacia el proceso de aprendizaje mismo como parte de su formación permanente. Por lo tanto, la persona participante se visualiza como principal responsable del proceso y constructor activo de su experiencia formativa, de manera que pueda sacar el mayor provecho.

En el taller se realizarán diversas actividades individuales y colaborativas, todas con espacios de socialización y reflexión conjunta para el logro de los objetivos de aprendizaje. Todas las actividades propuestas se desarrollarán a partir de la experiencia de las participantes, así como del análisis de su propia práctica como gestora del liderazgo en la compañía Search, con la intención de establecer posibles mejoras en los procesos de evaluación de los aprendizajes que se aplican. Por ello resulta indispensable que quienes se inscriban en este proceso asistan a la totalidad de las sesiones, participen y realicen todas las actividades que se propongan. Asimismo, se solicitará la realización de actividades extra clase que se discutirán y revisarán como evidencia de aprovechamiento de las horas establecidas para el taller.

El mentor(a) mantendrá un seguimiento constante de las actividades y de la participación, brindando realimentación oportuna durante el proceso. Todo lo anterior, dentro de un ambiente de intercambio de ideas promoviendo el respeto, la cooperación y la interacción entre las participantes.

**Estrategias de evaluación:**

Para este taller el enfoque evaluativo responde a un planteamiento de evaluación integral e integradora, promoviendo la autorregulación de los aprendizajes y la construcción del conocimiento desde la propia experiencia de la persona participante.

Se potencia la evaluación entre pares (participante-participante), la coevaluación de los trabajos colaborativos y la autoevaluación de la propia práctica a partir de los contenidos desarrollados, con el propósito de plantear cambios y mejoras.

Para cada actividad planificada, el mentor (a) explicará las orientaciones y los criterios de valoración correspondientes. Como requisitos de la aprobación, se requiere una calificación mínima de 80%, así como la participación activa en la totalidad de las sesiones y las actividades propuestas, además de la presentación de las evidencias y trabajos que se soliciten durante las sesiones.

El detalle de los rubros de evaluación para las actividades se indica a continuación:

Criterio	Porcentaje	Mentor(a): Por definir
Participación activa en las sesiones	20%	
Evidencia sobre estudio de casos	30%	Lectura obligatoria: Por definir.
Elaboración de indicadores y criterios de verificación	10%	Lectura complementaria: Por definir.
Elaboración de una propuesta de planificación de una reunión y gestión efectiva del tiempo.	30%	Cronograma de actividades: Por definir.
Reflexión de autorregulación como líder Country Manager y Talent	10%	

## 5.2 Propuesta para *Talent Hunter*

Para el área de *Talent Hunter*, se definen siete temas de capacitación aplicables a este grupo de acuerdo con el análisis realizado:

- Adaptándonos a las herramientas tecnológicas.
- El teletrabajo como un aliado
- Reforzando mis relaciones laborales
- Balance trabajo y vida personal
- Conversatorio retos y cambios en el entorno
- Finanzas personales
- Construyendo cultura organizacional desde casa.

Tabla 13: Temas de capacitación para Talent Hunters

 <b>PROPUESTA DE TEMAS DE CAPACITACIÓN/TALLERES TALENT HUNTER</b>	
<b>Tema:</b> Adaptándonos a las herramientas tecnológicas.	<b>Descripción:</b> Mediante este taller conocerás las principales funciones de las herramientas, Teams, Zoom, Skype.
<b>Modalidad:</b> Taller	<b>Objetivos:</b> *Reconocer las principales ventajas y desventajas de cada herramienta de comunicación que se adaptan a las funciones que Search realiza. *Identificar las funcionalidades de cada aplicación que se adaptan a las tareas diarias de un talent Hunter
<b>Duración:</b> 2 horas	
<b>Observaciones:</b> Se recomienda realizar modalidad taller ya que es más sustancioso para las talent Hunter observar las diferentes funcionalidades de las herramientas de comunicación y su aplicación al momento	
<b>Tema:</b> El teletrabajo como un aliado.	<b>Descripción:</b> Los cambios en el entorno nos empujan a adoptar medidas a las cuales es posible no estemos acostumbrados, sin embargo medidas como el teletrabajo llegaron para quedarse y es importante que estés preparado para ello. Mediante esta charla desarrollarás habilidades para teletrabajo, adoptando desde metodologías y herramientas para tener éxito en el día a día.
<b>Modalidad:</b> Charla	<b>Objetivos:</b> *Identificar las principales características para tener un espacio laboral en casa apto para el teletrabajo. *Desarrollar métodos de organización para el aprovechamiento y administración del tiempo. *Planificar las actividades diarias tanto laborales como personales, para el mejoramiento del tiempo efectivo y las horas de descanso.
<b>Duración: Horas</b>	
<b>Observaciones:</b>	
<b>Tema:</b> Reforzando mis relaciones laborales	<b>Descripción:</b> Para brindar un servicio de calidad, debemos conocer cada uno de los agentes que conforman esta fórmula, por ello el reforzar las relaciones laborales debe ser una tarea constante que permanezca a través del tiempo. En esta charla abarcaremos las principales competencias necesarias para relacionarnos con los agentes del negocio como Clientes, candidatos y compañeros
<b>Modalidad:</b> Charla	<b>Objetivos:</b> *Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de cada Talent Hunter en cuanto a su relación con los agentes del negocio. * Estudiar el entorno en cuanto a nuevas competencias para el mejoramiento de las relaciones laborales. *Adaptar estas competencias en las tareas diarias de un Talent Hunter.
<b>Duración:</b> 3 sesiones/ 1 Hora	
<b>Observaciones:</b> Se recomienda realizar 3 sesiones, una enfocada en relación con clientes, con compañeros y candidatos respectivamente	
<b>Tema:</b> Balanceando trabajo y vida personal	<b>Descripción:</b> Para mantener la salud mental y física en niveles adecuados, es importante contar con un balance de trabajo y vida personal, por lo que en esta charla aprenderemos a manejar ambos retos de forma simultánea y exitosa.
<b>Modalidad:</b> Charla/ Invitados	<b>Objetivos:</b> *Identificar metodologías y herramientas aptas para un correcto balance del tiempo. *Analizar los factores influyentes en el día a día tanto a nivel laboral como personal. *Elaborar un sistema de planificación del tiempo que permita la organización de tareas personales y laborales.
<b>Duración:</b>	
<b>Observaciones:</b> Dentro de los tópicos que se pueden adicionar a esta capacitación están el manejo del estrés, habilidades organizacionales, motivación personal, alimentación saludable.	



PROPUESTA DE TEMAS DE CAPACITACIÓN/TALLERES TALENT HUNTER

<b>Tema:</b> Conversatorio retos y cambios en el entorno	<b>Descripción:</b> A raíz del Covid 19 se han generado diversos cambios en el entorno a los cuales debemos adaptarnos para desarrollarnos en el mercado. Este conversatorio pretende exponer cuales son estos cambios y como afectan a nuestros roles.
<b>Modalidad:</b> Grupo focal	<b>Objetivos:</b>  *Identificar los principales cambios a nivel mundial, regional, local y personal provocados por el Covid 19. *Evaluar la adaptación de funciones de acuerdo con los cambios ocurridos en el entorno. *Determinar los retos que se mantienen en el mercado para el reforzamiento de las habilidades necesarias en este panorama.
<b>Duración: 3 horas</b>	
<b>Observaciones:</b> Este tema se presenta para mitigar la incertidumbre que aun puede existir entre la población.	

<b>Tema:</b> Finanzas personales	<b>Descripción:</b> Las habilidades financieras de cada persona estan definidas desde la educación recibida, pero siempre existe la oportunidad de mejorarla, o incluso desarrollarla si nunca antes habias aprendido como hacerlo. Con esta capacitación aprenderás las herramientas básicas del proceso financiero con el fin de desarrollar un buen desempeño en las finanzas y con ello lograr organización tanto personal como laboral en este ámbito.
<b>Modalidad:</b> Taller	<b>Objetivos:</b>  *Reconocer la situación actual financiera a fin de detectar fortalezas y oportunidades de mejora *Evaluar el desempeño financiero personal, las habilidades tanto actuales como requeridas para el ordenamiento financiero *Identificar las principales metas financieras y el metodo de cómo alcanzarlas.
<b>Duración:</b> 2 horas	
<b>Observaciones:</b>	

<b>Tema:</b> Construyendo cultura organizacional desde casa	<b>Descripción:</b> Tener una cultura organizacional óptima es uno de los grandes retos de las empresas, sin embargo con la llegada del teletrabajo se debe asegurar que este aspecto no se vea afectado, y todo empieza desde el individuo. En esta charla conoceremos los aspectos de relevancia que permitan transmitir la cultura organizacional hasta cada hogar.
<b>Modalidad:</b> Taller	<b>Objetivos:</b>  *Analizar la misión, visión y valores de Search que tienen en la actualidad. *Identificar posibles cambios para una mejor adaptación de labores remotas. *Reconocer herramientas para reforzar la cultura organizacional desde casa.
<b>Duración:</b> No asignado	
<b>Observaciones:</b> La idea de este taller es reforzar la ideas de pertenencia a la organización, recondando el camino que recorre Search y la importancia de cada colaborador en esta fórmula hacia el éxito.	

### 5.3 Propuesta para clientes

Para el área de clientes se determinan cuatro temas específicos de capacitación. Es importante mencionar que estas capacitaciones vienen en dos vías: capacitaciones que Search puede ofrecer a sus clientes de acuerdo a sus necesidades, y capacitaciones para preparar al equipo ante los retos actuales del mercado.

- Teletrabajo en tiempos del Covid 19
- La nueva normalidad
- Preparémonos para reclutar
- Encantémosles a nuestros clientes

Tabla 14: Capacitaciones para clientes

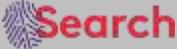
 <b>PROPUESTA DE TEMAS DE CAPACITACIÓN/TALLERES CLIENTES</b>	
<b>Tema:</b> Teletrabajo en tiempos de COVID-19	<b>Descripción:</b> Con la llegada del COVID-19 a todos los países, el teletrabajo se ha convertido prácticamente en una obligación para gran cantidad de empresas. Con esta capacitación se pretende proporcionar los principales conocimientos acerca del teletrabajo para ayudar a los clientes a que lo incluyan sus organizaciones de la mejor manera
<b>Modalidad:</b> Capacitación	<b>Objetivos:</b>  Proporcionar a los clientes la información necesaria para el manejo del teletrabajo durante o después el COVID-19, enfocándose en temas como: *La ansiedad, estrés y depresión en nuestros colaboradores. *Principales lineamientos para el teletrabajo (horarios, buenas prácticas, liderazgo...) *Aspectos más relevantes en la legislación laboral con respecto al teletrabajo. *Principales tendencias en Recursos Humanos de acuerdo al teletrabajo.
<b>Duración:</b> 2 horas	
<b>Observaciones:</b>	
<b>Tema:</b> La nueva normalidad	<b>Descripción:</b> La crisis sanitaria ha traído múltiples cambios para las empresas y en muchos casos el mismo ha sido difícil de implementar, con esta capacitación se va a poder transmitir a los clientes información relevante acerca de la nueva normalidad.
<b>Modalidad:</b> Capacitación	<b>Objetivos:</b>  Dar a conocer a los clientes la nueva normalidad de acuerdo con temas como: *Ansiedad, estrés y depresión. *Manejo de emociones. *Aspectos generales del teletrabajo. *Clima laboral. *Formas de operar ante la crisis. *Reducción de operaciones en las organizaciones. *Tendencias generales en Recursos Humanos.
<b>Duración:</b> 2,5 horas	
<b>Observaciones:</b>	
<b>Observaciones:</b>	Se sugiere que primero se imparta la capacitación a los consultores encargados de llevarla a los clientes con el fin de prepararlos y actualizarlos, para que luego ellos sean capaces de transmitirla de mejor manera a las organizaciones.

Tabla 15: Capacitaciones para el equipo

	
PROPUESTA DE TEMAS DE CAPACITACIÓN/TALLERES CLIENTES	
<b>Tema:</b> Preparémonos para reclutar	<b>Descripción:</b> Debido al COVID-19 el área de reclutamiento y selección se ha visto muy afectada por la gran cantidad de modificaciones que se han dado en las empresas. Es por esto que esta capacitación permite guiar a los consultores para entender las necesidades de Talento Humano de los clientes y de esta forma encontrar al candidato idóneo para cada puesto de trabajo que se les solicita.
<b>Modalidad:</b> Capacitación	<b>Objetivos:</b> Fortalecer las habilidades de reclutamiento de los consultores que ayude a seleccionar a los candidatos idóneos de acuerdo a la solicitud de los clientes, tomando en cuenta temas como: *Conocimiento sobre los diferentes perfiles de puesto. *Maneras practicas para la búsqueda de candidatos. *Manejar la información más importante acerca de las industrias en las que se desarrollan los clientes. *Contratación de candidatos para teletrabajo. *Buenas prácticas de reclutamiento. *Servicios de contratación remota.
<b>Duración:</b> 3 horas	
<b>Observaciones:</b>	Esta es una capacitación para impartirla a los consultores de Search, pero se puede tomar en cuenta ofrecerla a los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas clientes, en caso de que exista esta necesidad en sus organizaciones.
<b>Tema:</b> Encantémosle a nuestros clientes	<b>Descripción:</b> Dar un servicio de calidad a los clientes en la actualidad no es suficiente para mantenerlos totalmente satisfechos, es por esto que deben buscar medios para "encantarlos", se procura ofrecer a las organizaciones que adquieren los servicios, mediante los consultores, herramientas innovadoras que logren captar su interés.
<b>Modalidad:</b> Capacitación intensiva	<b>Objetivos:</b> Buscar mayor satisfacción e interés de los clientes mediante la capacitación de los consultores acerca de cómo preparar e implementar diferentes herramientas prácticas, innovadoras y virtuales como: *Herramientas innovadoras de utilidad para los clientes. *Medidor de indicadores (estadísticos, productividad, tendencias, desempeño). *Capacitaciones grabadas (gratuitas o de venta). *Webinars con especialistas de trascendencia en diferentes ámbitos. *Canal de Youtube dónde se compartan charlas de temas importantes.
<b>Duración:</b> 5 horas	
<b>Observaciones:</b>	Esta es una capacitación para los consultores de Search y para llevarla a cabo es importante considerar la colaboración de personas especialistas en Tecnologías de Información para que los guíen en este proceso.

## Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se adjuntan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación para cada unidad de estudio como primera parte, y posteriormente las conclusiones y recomendaciones generales en respuesta a los objetivos planteados.

### 6.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones generales en respuesta a los objetivos específicos.

- Es preciso indicar que se logró obtener toda información necesaria para el análisis de la situación actual de la empresa de *Search*, respecto a sus necesidades de capacitación en los *Country Manager*, *Talent Hunter* y Clientes. Sin embargo, se debe indicar que en relación a esta última unidad de estudio solo se logró una tasa de respuesta del 25% de la muestra establecida, y uno de factores que pudo haber incidido en este resultado es la crisis que enfrentan las empresas hoy día por el COVID 19.
- Las funciones de los *Country Manager* se llevan a cabo conforme a lo establecido en los manuales de puestos, no consideran que realizan tareas que no le corresponden. Asimismo, el perfil individual de cada una de las *Country Manager* varía porque algunas son profesionales en administración de empresas y otras en psicología. Por su parte, dentro de los retos que consideran que se han dado con esta crisis sanitaria es el aprendizaje sobre herramientas tecnológicas, la comunicación a través de la virtualidad con sus colaboradores y clientes.
- El perfil de los *Talent Hunters* implica una gran variedad de conocimientos y funciones requeridas, sin embargo, a estos se le asignan funciones que no están dentro de estos perfiles y que le corresponden a otras áreas bajo responsabilidad de otros compañeros de trabajo, aun así, los *Talent Hunters* toman estas funciones extras como nuevas oportunidades de conocimiento y de integración en la empresa.
- La falta de conocimiento sobre la reinserción laboral, medidas sanitarias a tomar e incertidumbre con los puestos laborales generan ansiedad y, a la vez interés en conocer más sobre la situación actual y futura ocasionada por el COVID 19.
- Las posiciones de *Talent Hunters* se vieron afectados en cambios estructurales debido a las consecuencias generadas por el COVID 19, tanto en reducción de jornadas

laborales como también la eliminación de contratos de trabajo en adaptación a las consecuencias que deja la pandemia tanto a nivel económico como laboral.

- Con respecto a los *Country Manager* se dio una disyuntiva en el área de conocimiento y habilidad, porque la innovación, creatividad y resiliencia fueron los aspectos claves para llevar a cabo toda la administración y supervisión de la operación a través de medios tecnológicos. Asimismo, transmitir confianza y motivación a sus colaboradores a pesar de la ansiedad y estrés que podrían estar pasando.
- Por su parte, los clientes indicaron que los principales retos que enfrentaron debido a la crisis, fueron la Ansiedad y estrés en el 75% de las empresas, seguido de la falta de lineamientos para la aplicación del teletrabajo con un 50% de las empresas que respondieron a la encuesta, el dato revela una brecha en la implementación de este tipo de modalidad laboral a distancia, y falta de resiliencia por parte de los talentos.
- Los clientes consideran que es necesario el apoyo de *Search* no sólo en el servicio que ya se brinda sino también en brindar información necesaria para sobrellevar la situación actual la cual ha generado nuevos temas de preocupación tanto en sus organizaciones como empleados.
- Con el mapeo de necesidades de los clientes a través de la pregunta aplicada en la encuesta: *¿Cómo podría contribuir Search en las nuevas estrategias organizacionales de sus clientes?*, se concluye los siguientes tópicos:
  - Programas de acompañamiento: Temas sobre COVID 19, Formas de trabajar.
  - Herramientas innovadoras: Ideas creativas, Nuevo normal.
  - Acciones para el teletrabajo: Políticas, Comunicación líder-equipo.
  - Medición de Indicadores: Productividad, Indicadores de gestión.
  - Capacitaciones: Temas de ansiedad y depresión, Grabadas (compra).
  - Reclutamiento: búsqueda de posiciones identificadas.
  - Charlas y talleres: Gratuitas, Para el personal, Charlas de temas supra expuestos.
  - Webinars: de buenas prácticas.
  - Reorganización del Talento: Reducción de planilla, Elaboración de acciones, Clima laboral, Reinserción laboral.
- Los colaboradores requieren desarrollar cada vez más sus habilidades y conocimientos para mejorar su carrera profesional y el servicio que se le brinda al cliente esto por los

nuevos retos que el mercado laboral está enfrentando, por lo que, se identificaron temas de capacitación en diferentes áreas que tienen como objetivo aumentar la calidad del servicio y el desarrollo de los *Talent Hunters* y *Country Managers* dentro de la empresa y mejora de sus habilidades.

### 6.1.1 Conclusiones Country Manager

A continuación, se detallan las conclusiones según el análisis de las entrevistas aplicadas a los Country Manager:

- El puesto de *Country Manager* es considerado "multi-tareas" según la opinión de sus ocupantes, debido a que deben realizar funciones de diferentes áreas como comercial, financiera, supervisión entre otras. Por ejemplo, el nivel de confianza, responsabilidad y libertad en la toma de decisiones es una ventaja que poseen en su puesto.
- Entre las oportunidades de mejora las *Country Manager* coinciden que se debe fortalecer los conocimientos en finanzas, especialmente en temas de presupuesto y punto de equilibrio. Cabe mencionar que, cada *Country Manager* tiene un perfil profesional diferente, por tanto, para algunas los conocimientos en esta área deben ser más reforzados porque su expertis está más dirigida a la psicología o gestión del Talento Humano.
- El nivel de comunicación y organización entre las *Country Manager* aumentó debido a la adaptación a las consecuencias por el COVID 19, por lo que, esto hizo que se identificara la necesidad de conocer y aplicar nuevas herramientas tecnológicas e innovadoras que se puedan utilizar y que faciliten la autogestión.
- Por su parte, *Search* cuenta con una red de apoyo que facilita una mejor comunicación entre las *Country Manager* de los diferentes países sobre las acciones a tomar y las buenas prácticas que se están implementado, y se podrían replicar en otras sedes de la región. Asimismo, esta sea potenciado por la situación del COVID 19.
- De acuerdo a la información proporcionada por los *Country Manager* al no haber interacciones constantes entre los *Talent Hunters* de los diferentes países se pierde la comunicación y apoyo que se pueda recibir entre colaboradores, además, no se da visibilidad de la información de los clientes que tienen en común cada país, lo que, puede aportar gran valor sobre cómo deben de ser las relaciones y trato al consumidor.
- Además, de acuerdo a la percepción de las *Country Manager* se debe de orientar a los *Talent Hunters* a desarrollar un sentido de pertenencia más fuerte con *Search* que genere un mejor servicio al cliente y abra nuevas oportunidades de negocio.

### 6.1.2 Conclusiones Talent Hunter

De acuerdo al análisis de las encuestas a los *Talent Hunter* las conclusiones son las siguientes:

- El 38,10% de los *Talent Hunters* realizan funciones para las que no fueron contratados, como parte de esas funciones se encuentra el apoyo en áreas como Gerencia General, Administrativas, Consultoría y Cobro, por lo que, las competencias con las que el *Talent Hunter* fue contratado no son las necesarias para llevar a cabo este tipo de funciones extra que se le asignan, lo que hace que no estén del todo preparados para tomar nuevas tareas ajenas a su conocimiento.
- La mayoría de las tareas que tienen a cargo los *Talent Hunters* son manuales, lo que deja en evidencia que el riesgo al error es grande, y, de acuerdo a lo establecido en el perfil de puesto la consecuencia de un error es media.
- Las relaciones necesarias de trabajo con los candidatos, clientes y compañeros que deben de tener los *Talent Hunters* no están totalmente desarrolladas según lo indicaron estos en su autoevaluación. Asimismo, las fortalezas de relaciones que se destacan con un nivel alto, son la de candidatos y compañeros, respecto a los clientes un 38% de los *Talent Hunter* se califica con un nivel intermedio, por tanto, se detecta una oportunidad de mejora para potenciar esta habilidad.
- Las energías de *Search* son un elemento muy importante en la carrera laboral ya que unifican todos los aspectos necesarios para desarrollarse dentro de la organización, como lo son temas financieros, ventas, aprovechamiento de los recursos brindados y el desarrollo en habilidades personales y grupales, y no todos los *Talent Hunters* se encuentran en un nivel alto en cada una de estas, siendo Abundancia la que destaca como una oportunidad de mejora ya que sólo un 18% de los *Talent Hunter* se calificó con un 5 en esta energía, y la que mayor puntaje obtuvo por la mayoría de ellos fue *Boomerang*. Por lo tanto, se concluye una debilidad en cuanto a temas financieros los cuales repercuten en la empresa afectando indicadores de ventas, identificación de nuevos negocios y el manejo de los presupuestos, por otro lado, se evidencia una fortaleza en aspectos de la propuesta de valor de *Search*, evidenciando así un trabajo de los *Talent Hunters* enfocado con los valores de la compañía y compartiendo con los demás conocimientos y buenas prácticas para un avance en conjunto.

- La mayoría de las capacitaciones que brinda *Search* a los *Talent Hunters* se enfocan en aumentar el conocimiento en las tendencias del mercado, lo que quiere decir que, para la empresa este tipos de formaciones tienen mayor relevancia, además que podría ser parte de la estrategia empresarial ante esta crisis sanitaria y económica.
- Respecto a las percepciones de las medidas implementadas en *Search* por la pandemia, la mayoría de los *Talent Hunter* consideran que son acertadas, así como la implementación del teletrabajo, por otro lado, la falta de comunicación regional es la percepción negativa con mayor porcentaje, la cual se convierte en una oportunidad de mejora para la empresa. Sin embargo, en cuanto a la comunicación de los cambios realizados, el 80% de los encuestados indicaron que sí.
- Entre las medidas con mayor incidencia en los *Talent Hunter* fue el teletrabajo, seguido por la reducción de la jornada laboral además, estas generaron un mayor impacto en sus puestos de trabajo, debido a que, cambió en gran medida la forma de realizar sus funciones.
- En cuanto a la percepción de la adaptación del nuevo panorama es interesante observar que casi un 60% si se siente preparado y conoce los cambios que ha generado el COVID 19, mientras que todavía un 40% aproximadamente considera que no tienen definido qué habilidades o conocimientos deben tener después de la pandemia por tanta información. Por tanto, todavía hay una parte de la población que debe recibir seguimiento para una mejor incorporación a la nueva realidad post COVID 19.
- Ante un nuevo panorama después de la crisis sanitaria se concluye que las principales habilidades y conocimientos de los *Talent Hunter* para una mayor adaptación son la preparación tecnológica, adaptación al teletrabajo y metodologías remotas para la realización de tareas, conocer las necesidades del cliente.

### 6.1.3 Conclusiones Clientes

Con respecto al análisis de la información proporcionada por el cliente se concluye:

- La mayoría de los clientes califican a *Search* con el valor más alto, 5, esto evidencia una buena satisfacción y una consolidación de la marca por parte de *Search*.
- Los clientes de *Search* tienen una muy buena aceptación tanto del servicio recibido por *Search* como del servicio que les da cada consultor que se les asigna, lo cual es muy bueno porque la relación de estas empresas con *Search* puede llegar a extenderse por mucho tiempo y como se evidenció, el nivel de recomendación del servicio que ellos darían a otros es muy alto.
- Se identifican la ansiedad, estrés y problemas con el teletrabajo, como una constante en la mayoría de países de la región, las empresas clientes, solicitan la opción de recibir capacitaciones y talleres en temas referentes a estos como manejo de emociones, liderar desde el teletrabajo, horarios, buenas prácticas, entre otros.
- No se evidencia un nuevo normal totalmente virtual, las empresas desean que los talleres o capacitaciones sean semi-presenciales, por tanto, en el futuro se podría dar una mezcla de ambos en la gestión empresarial.
- Los clientes ven un gran potencial en *Search*, como una empresa que aparte de brindar sus servicios actuales, es capaz de impartir capacitaciones por los profesionales que la componen, esto en los diferentes ámbitos que las compañías consideran como necesarios para afrontar las consecuencias del COVID 19, además de hacer más fuertes las relaciones con el cliente.
- Los clientes consideran que, el brindar capacitaciones o charlas en cuanto a temas de reorganización de la gestión del talento ayudarían a la orientación de estos en su camino laboral y en cuanto a las relaciones laborales al tratarse de uno de los principales retos de la actualidad, además de, generar fidelización con *Search*.

## 6.2 Recomendaciones Generales

A continuación, se presentan las recomendaciones generales en respuesta de los objetivos específicos.

- Valorar qué tan necesario es el apoyo de los *Talent Hunters* en funciones de otras áreas, para así, determinar si se requieren nuevos puestos de apoyo como lo son Asistentes de Gerencia o Asistentes Administrativos que soporten estas tareas y permita que los *Talent Hunters* se enfoquen su área.
- Brindar charlas virtuales o comunicados que disminuyan la ansiedad, desmotivación e incertidumbre de los colaboradores, informando con transparencia la situación actual de la empresa en cuanto a los cambios que se tomaron y que vendrán debido a la crisis generada por el COVID 19, esto para abarcar el 43% de los *Talent Hunter* que todavía no se sienten seguros ni empoderados para enfrentar el nuevo normal.
- Aportar un valor agregado a los clientes tomando en cuenta los tópicos propuestos por estos para crear e impartir charlas, capacitaciones, webinars o plataformas virtuales en donde puedan tener acceso a este tipo de información. Por ejemplo, *Search* podría implementar una plataforma virtual donde se coloquen videos sobre diferentes temas, material didáctico, charlas magistrales por expertos, y ofrecer un paquete de formación a sus clientes, este tipo de modalidad está siendo implementada por diversas empresas y podría ser una propuesta de valor ante el nuevo normal.
- Reestructurar los temas y planes de capacitación actuales adaptándolos a los conocimientos y necesidades requeridos para afrontar los nuevos cambios laborales y de mercado causados por las consecuencias de la pandemia.
- Asimismo, antes de impartir un programa de capacitación se recomienda que se realice una evaluación previa para establecer las brechas de conocimientos y posterior, de la formación evaluar los resultados obtenidos para confirmar su efectividad.
- Otro recurso sumamente valioso para *Search* son las evaluaciones de impacto en los puestos de trabajo, las mismas deben ser aplicadas tiempo después de la implementación del programa de capacitación, las cuales permiten conocer mediante indicadores los efectos sobre la estrategia empresarial, posicionamiento en el mercado, recuperación de la inversión, resultados en la cantidad de ingresos entre otros.

### 6.2.1 Recomendaciones *Country Manager*

En base al análisis de resultados y conclusiones se propone las siguientes recomendaciones para los *Country Manager*:

- *Search* debe potenciar su red de apoyo específicamente sobre la cartera de clientes, es decir, que las empresas con las que trabajan sepan que están en otros países de la región Latinoamérica y, compartir la información de un país a otro para que su posicionamiento se extienda sin importar las fronteras.
- Crear planes de capacitación enfocados a las necesidades de las *Country Manager* abarcando los siguientes temas:
  - Finanzas
  - Liderazgo
  - Comunicación asertiva
  - Inteligencia emocional
  - Manejo del tiempo
  - Motivación
  - Desarrollo y evaluación de competencias.
- Por otro lado, capacitar al equipo de *Talent Hunters* en temas como:
  - Conocer al cliente e identificar sus necesidades
  - Consultorías y la venta de productos digitales.
  - Comunicación efectiva
  - Liderazgo en equipos remotos
  - Entrevistas digitales
- Para lograr una mayor interacción e intercambio de conocimiento entre *Talent Hunters* se sugiere que, los *Country Managers* intervengan e introduzcan a los equipos de los diferentes países mediante sesiones semanales de manera virtual con un tiempo de entre los 30 minutos a 1 hora para así dar a conocer a los miembros de cada equipo, sus logros, manejo de conflictos, buenas prácticas e información importante de clientes en común que puedan compartir y ayudar al cumplimiento efectivo de los objetivos.
- Una solicitud recurrente entre en las *Country Manager* fue el conocimiento sobre los diferentes productos que tiene la empresa en sus diferentes grupos empresariales a nivel regional, por tanto, se sugiere que *Search* diseñe algún método para transmitir esta

información de manera estandarizada, un ejemplo podría ser un repositorio virtual ordenado por categorías y temas, que facilite el acceso rápido a este tipo de información.

- Asimismo, se recalca en la importancia de conocer las necesidades de los clientes, no llegar a ofrecer un producto sin antes conocer la realidad por la que está pasando esta empresa y analizar de qué manera *Search* podría contribuir con la mejora en su estrategia y cumplimiento de objetivos, que los clientes logren ver a *Search* como un socio estratégico y no solo como un proveedor.
- Por otra parte, se hace la recomendación para que *Search* tome ventaja de la experiencia y habilidades de sus colaboradores para empoderarlos y para que brinden capacitaciones para el beneficio de la organización, por ejemplo; las *Country Manager* que tienen fortalezas en el área humana y psicológica contribuyan al desarrollo de conocimientos y habilidades en esta área en los *Talent Hunter* y *Country Manager* que lo requiera, asimismo, inversa con aquellas que su fuerte es la administración de negocios u otra área.

### 6.2.2 Recomendaciones *Talent Hunter*

A continuación se proponen las siguientes recomendaciones para los *Talent Hunter*:

- Crear planes estratégicos de Mentarías para todos aquellos empleados que son vistos como recursos potenciales a tomar en cuenta para apoyar a otras áreas del negocio, para así asegurarse de que cuando estos brinden apoyo a diferentes áreas tengan la preparación necesaria para asumir funciones ajenas a su puesto y, por otro lado, desarrollar una carrera laboral la cuál le dé más oportunidades de crecimiento dentro de *Search*.
- Aumentar las capacitaciones sobre mejoras de los procesos, para así, asegurarse que los *Talent Hunters* puedan identificar oportunidades de mejora y automatización las cuales puedan ser desarrolladas por ellos mismos mediante proyectos de mejoras.
- Realizar talleres interactivos utilizando juego de roles los cuales permitan practicar las habilidades de comunicación entre clientes, compañeros y candidatos, para así, identificar los puntos de mejora en el que cada *Talent Hunter* debe de trabajar de la mano de las capacitaciones y charlas que les brinde *Search* y también mejorar su nivel en cuanto a relaciones laborales. Anudado a esto aplicar evaluaciones 360 con clientes, compañeros y candidatos para valorar el avance que cada empleado tuvo en temas de comunicación y trabajar en las áreas que requieren de más atención.
- Respecto las capacitaciones de los *Talent Hunter* se recomienda atender la brecha que existe con las energías de *Search*, como se mostró en el análisis la energía de abundancia es la que tuvo un porcentaje menor, por tanto temas como: indicadores financieros, búsqueda de la rentabilidad, optimización de los recursos, planificación y presupuesto deben ser fortalecidos.

### 6.2.3 Recomendaciones Clientes

Las recomendaciones que le permitirían a *Search* seguir promoviendo la fidelización de sus clientes son las siguientes:

- Se propone que *Search* innove sobre los nuevos productos a ofrecer, y que estos se encuentren en la categoría de Encantador, es decir, ir más allá de lo que el cliente espera, superar sus expectativas. Esto permitiría un mayor posicionamiento de la empresa en cuanto a diferenciación y calidad.
- Tener en cuenta temas de Ansiedad y estrés y teletrabajo para enfocar, a corto plazo, capacitaciones y talleres. Puesto que estos son problemas presentes en gran parte de las empresas de la región.
- Evaluar las recomendaciones proporcionadas por los clientes, especialmente en temas referentes a la nueva normalidad, virtualización y cómo mantener actualizados a los clientes.
- Analizar de qué forma se les puede llegar a las empresas que no están interesadas en recibir alguna capacitación o taller para que adquiriera los servicios de *Search*.
- Adecuar las diferentes capacitaciones y talleres para que sea posible llevarlas a cabo en una modalidad semipresencial, al ser esta la de mayor interés de los clientes.
- Continuar fortaleciendo internamente la calidad de servicio al cliente que brinda *Search* a sus clientes, adaptando nuevas capacitaciones internas a los cambios que se generan en la actualidad.

## Referencias Bibliográficas

- Argenti, P. (2020). Communicating Through the Coronavirus Crisis. Mayo 28, 2020, de Harvard Business Review. Recuperado de: [https://2uzkee3eob510v4rszskfx11-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/03/HBR\\_Communicating\\_Through\\_the\\_Coronavirus\\_Crisis.pdf](https://2uzkee3eob510v4rszskfx11-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/03/HBR_Communicating_Through_the_Coronavirus_Crisis.pdf)
- Bustamantes, I. (s.f.). Search. Obtenido de <https://www.searchlatam.com/resources/resources/practicas-de-reclutamiento-search>
- CEPAL. (2020). <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19>.
- CEPAL. (2020). *Dimencionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19>
- CEPAL, p. 20. (2020). Obtenido de <file:///C:/Users/mdelgado/Desktop/TFG-2020/Reactivación.pdf>
- Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. (2020). Empleados: cómo manejar el estrés laboral y aumentar la resiliencia durante la pandemia del COVID-19. Mayo 24, 2020. Recuperado de: <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/mental-health-non-healthcare.html>
- Chacón, R. (2019). Search. Obtenido de [https://www.searchlatam.com/news\\_shows/costa-rica-personas-mayores-de-45-anos-obligadas-a-dominar-tecnologia-para-conseguir-un-empleo](https://www.searchlatam.com/news_shows/costa-rica-personas-mayores-de-45-anos-obligadas-a-dominar-tecnologia-para-conseguir-un-empleo)
- Claudia Esmeralda Pardo Enciso, O. L. (2014). *Desarrollo de talento Humano*. Obtenido de <file:///C:/Users/mdelgado/Desktop/TFG-2020/Desarrollo.pdf>
- Delgado, J. M., y J. Gutiérrez. (1995). *Técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Editorial Síntesis Psicológica.

- Deloitte. (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.
- Escovar, S. (6 de Diciembre de 2016). *Revista Summa Digital*. Obtenido de <https://revistasumma.com/7532/>
- Fàbregues, S. (2011). El grupo de discusión. En Construcción de instrumentos de investigación en e-learning, Módulo 2 (PDF: pp. 5-18 y Web). Barcelona: FUOC.
- Gobierno del Bicentenario. (2020). PATRONOS NO PUEDEN BAJAR SALARIO A TRABAJADORES POR CIERRE DE EMPRESAS ANTE EL COVID-19. Mayo 25, 2020. Recuperado de: <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/03/patronos-no-pueden-bajar-salario-a-trabajadores-por-cierre-de-empresas-ante-el-covid-19/>
- Healthy Company*. (s.f.). Obtenido de <https://www.healthycompanyla.com/Cuenta/Home?ReturnUrl=%2f>
- Hernández Orozco, C. (2017). *Análisis administrativo. Técnicas y Métodos*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Hernández, G. (2020). ¿Cómo cuidar la salud mental de los trabajadores en tiempos de Covid-19? Mayo 24, 2020, de El Economista. Recuperado de: <https://factorcapitalhumano.com/salud-laboral/como-cuidar-la-salud-mental-de-los-trabajadores-en-tiempos-de-covid-19/2020/04/>
- IIPADE *Business School*. (Abril de 2020). Obtenido de <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/85893-6-claves-la-operacion-empresarial-frente-al-covid-19>
- Informes de los Estudios Económicos*. (2020). Obtenido de <http://www.oecd.org/perspectivas-economicas/>

*JOVEN 360 es miembro de grupo Search In, líder en talento humano.* (s.f.). Obtenido de <https://www.joven360.co.cr/pages/about>

KPMG. (2020). El rol de HR en tiempos de crisis. Recuperado de: <https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/rol-departamento-recursos-humanos.html>

Kuznik A, Hurtado A, Espinal A (2010) *El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas.* Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/71027559.pdf>

La Gaceta 58°. (2020). Recuperado de: <http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/covid-19-mtss/archivos/9832.pdf>

María José Romero, J. G. (2020). *América Latina y la epidemia de COVID-19: una crónica de múltiples crisis (I)*. Obtenido de [https://eurodad.org/ COVID19 America Latina 1](https://eurodad.org/COVID19_America_Latina_1)

Mercer. (2020). Las consecuencias del Covid-19 para empresas y empleados. Mayo 24, 2020, de RH press.com. Recuperado de: <https://www.rrhhpress.com/tendencias/48970-las-consecuencias-del-covid-19-para-empresas-y-empleados>

*Mickinsey Global Institute.* (2020). Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/responding-to-coronavirus-the-minimum-viable-nerve-center/es-es>

Montero, A. M. (2020). Obtenido de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/04/28/desempleo-y-reduccion-de-ingresos-agobian-a-costarricenses-durante-la-crisis-del-covid-19.html>

Murillo, I. (s.f.). *Joven 360*. Obtenido de <https://www.joven360.co.cr/contact>

Murillo, I. (2020). Propuesta de investigación. (N. Corrales, M. I. Delgado, M. A. González, A. L. Martínez, S. Ramírez, M. F. Zamora, Entrevistadores)

Noguera, S. (2020). La pandemia del coronavirus obliga a pensar en los retos del teletrabajo. Mayo 24, 2020, de Agencia Anadolu, Recuperado de:

<https://www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/la-pandemia-del-coronavirus-obliga-a-pensar-en-los-retos-del-teletrabajo/1825994>

OECD. (2020). Obtenido de <http://www.oecd.org/coronavirus/es/>

Organización Mundial de la Salud, OMS. (2020). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19), Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Organización Mundial de la Salud, OMS. (s.f.). La organización del trabajo y el estrés, Recuperado de: [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/es/](https://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/)

Organización Mundial de la Salud. (2010). Obtenido de [file:///C:/Users/mdelgado/Desktop/TFG-2020/Prevention\\_of\\_mental\\_disorders\\_spanish\\_version.pdf](file:///C:/Users/mdelgado/Desktop/TFG-2020/Prevention_of_mental_disorders_spanish_version.pdf)

Pacheco, J (2020). Sectores Económicos (Clasificación, Características E Importancia), Recuperado del blog Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/sectores-economicos/>

Peiro, J. & Maidena, F. (2020). Retos y oportunidades tras el COVID-19. Mayo 25, 2020, de Infocop, Recuperado de: [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=8794](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=8794)

Peppercorn, S. (2020). How to Support Your Remaining Employees After a Layoff. Mayo 25, 2020, de Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2020/05/how-to-support-your-remaining-employees-after-a-layoff>

PNUD. (2020). <http://d1qgtien6gys07.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/04/Evaluacion-Economica-Efectos-COVID-19-PNUD.pdf>.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, (2019). Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]. Recuperado de: <https://dle.rae.es>

Rezabek, R. (2000). Online Focus Groups: Electronic Discussions for Research [67 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*,

1(1), 18. Recuperado de: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1128>

Riaño, N. C. (2020). Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/como-deben-reinventarse-las-empresas-para-ser-productivas-luego-del-covid-19-2999172>

Rodríguez, C. (2020). Search de Ackermann International. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/opinion/directivos-post-covid-19.html>

Santiago Núñez Corrales, T. d. (2020). Obtenido de <https://delfino.cr/2020/03/una-estrategia-para-costa-rica-ante-la-crisis-por-covid-19>

Search (2018). Manual de Cultura y Sostenibilidad.

Search (2018). Manual de Procedimientos

Search (s.f). Perfil del puesto: Country Manager

Search (s.f). Perfil del puesto: Consultor Senior

Search (s.f). Perfil del puesto: Consultor Junior

Tovar, D. (2020). Transformación Organizacional. Mayo 25, 2020, de Empresarial y Laboral. Recuperado de: <https://revistaempresarial.com/empresas/transformacion-organizacional/>

UNESCO. (2020). Obtenido de [WWW.UNESCO.ORG](http://WWW.UNESCO.ORG)

Uvnoticias. (2020). La gestión del talento ante los retos provocados por la crisis del coronavirus en el mundo laboral. Mayo 24, 2020, de Universidad de Valencia. Recuperado de: [https://www.uv.es/uvweb/uv-noticies/es/noticias/gestion-del-talento-retos-provocados-crisis-del-coronavirus-mundo-laboral-1285973304159/Novetat.html?id=1286125579199&plantilla=UV\\_Noticies/Page/TPGDetallNews](https://www.uv.es/uvweb/uv-noticies/es/noticias/gestion-del-talento-retos-provocados-crisis-del-coronavirus-mundo-laboral-1285973304159/Novetat.html?id=1286125579199&plantilla=UV_Noticies/Page/TPGDetallNews)

Vargas, L. P. (abril de 2020). Obtenido de <https://surcosdigital.com/el-covid-19-en-costa-rica-opciones-frente-a-la-crisis-economica/>

Vélez, L. G. (2020). Competencias de los Entornos Digitales. Recuperado de: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/gestion-talento/competencias-de-los-entornos-digitales/>

Zelaya, O. (2020). Medidas laborales en Centroamérica – crisis por COVID -19. Mayo 25, 2020, de Central Law. Recuperado de: <https://central-law.com/medidas-laborales-adoptadas-en-centroamerica-por-crisis-de-covid-19/>

## Apéndices

### Apéndice 1: Mapa mental

Para la creación de la revisión literaria, se realizó un mapa mental como guía para el desarrollo del mismo.



Figura 47: Mapa Mental para revisión literaria

## Apéndice 2: Herramienta para la recolección de datos (Country Manager)

**Empresa: Search**

**Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos**

### **Grupo Focal dirigido a *Country Manager* de la empresa Search**

#### **Instrucciones:**

El grupo focal tiene como finalidad diagnosticar las necesidades de capacitación de acuerdo a los cambios estructurales post COVID-19, durante el tercer bimestre 2020, lo que permite generar una reflexión y discusión a través de sesiones de videoconferencia y reuniones cortas, donde los resultados serán dispuestos para obtener conclusiones y recomendaciones de mejoramiento del proceso de diseño de una asignatura semipresencial.

#### **Protocolo de grupo de discusión (Grupo Focal):**

En el contexto de la utilización del grupo de discusión como técnica de recogida de información dentro de la investigación en un referente cualitativo, éste debe estar íntimamente relacionada con el diseño y los objetivos de la investigación y su empleo se justifica en el marco de ésta.

El protocolo diseñado es un guion como parte de las instrucciones de la implementación, la finalidad del grupo de discusión, y bien detalladas las indicaciones para aquel que hará el rol de “animador” y los roles de participantes.

#### **a- Contexto de la investigación**

##### ***a.1 Resumen de la investigación***

Es el diagnosticar las necesidades de las capacitaciones de acuerdo a los cambios estructurales post COVID-19.

##### ***a.2 Objetivos específicos***

- Evaluar el perfil del puesto de los Talent Hunters y Country Manager en función de la percepción de sus ocupantes.
- Identificar los cambios estructurales debido a la crisis COVID-19 y las brechas de conocimiento, habilidad y comportamiento asociadas.

- Realizar un breve estudio de mercado que brinde información sobre las necesidades del cliente posterior a la crisis sanitaria.
- Proponer temas de capacitación necesarios en los colaboradores para mitigar las consecuencias de la crisis COVID-19 y responder mejor a las necesidades del cliente.

## **b- Protocolo del grupo de discusión**

*b.1 Perfil de los participantes:* características de heterogeneidad y homogeneidad

Funcionarias de la empresa Search en el puesto de *Country Manager*.

*b.2 Número de participantes:* Participan un representante de cada país, en total son 9 personas entre El Salvador, Nicaragua, Colombia, Panamá, República Dominicana, Ecuador, Costa Rica, Guatemala, Honduras.

*b.3 Duración (en minutos, o días, según corresponda):* sesiones de 20 minutos.

*b.4 Mensaje de presentación (destinado al animador del grupo de discusión)*

El grupo focal tiene como finalidad en cuanto a su estructura generar una discusión, que se presenta a través de una pregunta o tópico generador, donde los participantes deben seguir las siguientes indicaciones:

1. Ofrecer su criterio personal cada uno y una sobre la pregunta o tópico.
2. Reflexionar sobre los comentarios y opiniones de las personas participantes con el respeto requerido.
3. Ofrecer ejemplos prácticos y argumentos, según lo requiera.

Es importante citar que, la información suministrada es de carácter confidencial y con fines del proceso de investigación efectuada. Se agradece su colaboración como apoyo al proceso de investigación y de consolidación del estudio diagnóstico en que participan.

*b.5 Mensaje de cierre (destinado al animador del grupo de discusión)*

El grupo focal ha sido muy valioso y enriquecedor finalidad determinar y describir las funciones y metas realizadas por cada funcionario de la empresa, lo que permite generar una reflexión y discusión a través de las reuniones cortas de un tema en particular, donde los resultados serán dispuestos para obtener conclusiones y recomendaciones sobre el análisis de la investigación propuesta.

*b.6 Indicaciones para el animador:* En el proceso de implementación es importante que el papel de “animador” facilite la participación equitativa de cada participante, por lo que, debe analizar

y dar un seguimiento a los aportes indicados por cada persona, orientar al mismo y encauzar al tema central de discusión.

**Indicaciones preliminares:**

1. El facilitador /a controlar la técnica y domina la temática.
2. Requiere de un observador /a y al mismo tiempo una persona que realice anotaciones en el proceso, con el fin de rescatar una transcripción literal de las opiniones o la descripción del ambiente de la conversación, como un respaldo de los datos obtenidos.

**Indicaciones en la implementación:**

1. Solicitar autorización para grabar las conversaciones o video llamada.
2. El facilitador/a deberá presentarse a los participantes previamente.
3. Explica el tema principal de discusión de forma informal y cercana para asegurar que no se trata de reunión de trabajo o de entrevistas individuales.
4. Durante el grupo focal el facilitador/a debe crear un ambiente de confianza y mantener una interacción dinámica entre los participantes.
5. El facilitador debe asegurarse de que el tema esté siendo tratado, generando preguntas que permitan re-direccionar la conversación.
6. Debe identificar a las personas que hablan más o menos libremente y asegurarse de que éstas no impongan sus puntos de vista en el grupo.
7. Ofrecer espacios a las personas que hablan menos y consultar sus opiniones de una forma empática y amable.

*Tabla 16: Modelo de grupo Focal*



**Modelo de grupo focal:**

<b>Identificación del grupo de discusión (si más de uno)</b>	<b>Duración:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Lugar:</b>	<b>Animador y observadores</b>
--	------------------	---------------	---------------	--------------------------------

<b>Sección</b>	<b>Objetivo/s de la sección</b>	<b>Relación con objetivos hipótesis preguntas</b>	<b>Código – no obligatorio o más recomendable (agrega un elemento de control-relación con el tratamiento de la información recogida)</b>	<b>Observaciones y anotaciones</b>
<b>Sección</b> (introducción): Bienvenida. Explicación sobre la iniciativa del grupo focal, el mecanismo y procedimiento.	-Evaluar el perfil del puesto de los Talent Hunters y Country Manager en función de la percepción de sus ocupantes.	Opinión en la importancia y análisis del perfil del puesto de Country Manager.	Perfil del puesto de Country Manager.	
¿Conoce sus funciones? ¿Ha sentido en alguna ocasión que realiza funciones que no se encuentra dentro de su perfil? ¿Cómo describiría su perfil y funciones?			20 minutos	

<p>¿Qué beneficios, ventajas y oportunidades de mejora tiene usted, según su puesto en la empresa?</p> <p>¿Cómo describiría las prácticas que ha implementado ante la situación del COVID-19, según su perfil y funciones en la empresa? (referencia por país).</p> <p>¿Cuáles son los retos que enfrenta en su puesto, según su perfil y funciones ante el COVID-19?</p>				
<p><b>Sección 2</b></p>	<p>-Identificar los cambios estructurales debido a la crisis COVID-19 y las brechas de conocimiento, habilidad y comportamiento asociado.</p>	<p>Opinión los cambios estructurales debido a la crisis COVID-19</p>	<p>Cambios estructurales Search Latam</p>	
<p>¿Qué cambios estructurales han implementado ante la crisis COVID-19?</p> <p>¿Qué aspectos considera indispensables para mejorar su accionar estratégica ante la crisis COVID-19?</p> <p>De acuerdo a su puesto y función ¿considera usted que deben ser analizados algunos cambios estructurales (modelo comercial, perfiles de puestos, estructura organigrama)?</p> <p>¿Considera que se debe cambiar estructuras de trabajo con respecto a los Talent Hunter y a los clientes? Si su respuesta es positiva ¿qué cambiaría y por qué?</p>				

¿Cómo visualiza una red de apoyo y gestión a nivel regional para los Country Manager, Talent Hunter y clientes?

**Sección 3**

-Realizar un breve estudio de mercado que brinde información sobre las necesidades del cliente posterior a la crisis sanitaria.  
-Proponer temas de capacitación necesarios en los colaboradores para mitigar las consecuencias de la crisis COCID-19 y responder mejor a las necesidades del

**Opinión** las **necesidades** de **capacitación.**

**Necesidades** de **capacitación** **Search** **Latam**

	cliente.			
<p>¿Qué necesidades formativas considera deben ser valoradas en futuras capacitaciones, según su puesto y funciones?</p> <p>¿Qué recomendaciones de temas o tópicos de capacitación puede ofrecer para los Talent Hunters?</p> <p>¿Qué temas o tópicos de capacitación propondría para los clientes?</p> <p>¿Qué tópicos debe priorizar la empresa para futuras capacitaciones post COVID-19?</p>		20 minutos		

Muchas gracias por la colaboración,

Se ha propuesto implementar el grupo focal de la siguiente forma:

*Tabla 17: Propuesta para implementar Grupo Focal*

#	Propuesta de aplicación:
1	Se aplica en un solo día en una reunión de 1h 30m
	Participan los 9 Country manager
2	Se aplica en tres reuniones (tres días distintos) de 30 min
	Participan los 9 Country Manager
3	Se aplica completa en una reunión de 1h
	Participan los country manager en grupos de 3
	Se aplica en 3 horarios diferentes o en 3 días distintos

Y la forma escogida fue la #3, por lo que se redacta el script para la invitación de la siguiente manera:

Buen día compañeras,

Como método de prevención ante la situación del COVID - 19, se ha contactado a un equipo de apoyo en Costa Rica para identificar las necesidades de capacitación que puedan surgir a raíz de la pandemia.

Por esta razón, queremos realizar un Grupo Focal en grupos de 3 personas, por lo tanto, se les convoca a un conversatorio el día LUNES 8 JUNIO DEL 2020 en el siguiente horario:

Country Manager de:

Costa Rica - Colombia - Ecuador

Hora: 7am hora de Costa Rica

County Manager de:

El Salvador - Guatemala - Panamá

Hora: 9am hora de Costa Rica

Country Manager

República Dominicana - Honduras - Nicaragua

Hora: 11am hora de Costa Rica

Para cada hora se le adjuntará una invitación por medio de la plataforma Teams.

Agradecemos su atención y participación.

Apéndice 3: Herramienta para la recolección de datos (Talent Hunters)

Tabla 18: Encuesta para Talent Hunter



CUESTIONARIO PARA TALENT HUNTERS			
I Sección: Conocer la percepción de las necesidades de capacitación antes de la crisis sanitaria			
#	Pregunta	¿Qué queremos conocer?	Tipo de pregunta
1	¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? Menos de 1 año Entre 1 y 5 años Entre 6 y 10 años Entre 11 y 15 años Entre 15 y 20 años Más de 20 años	Conocer la antigüedad del talent Hunter	Cerrada
2	¿Ha sentido en algún momento que realiza actividades adicionales que no son parte de su perfil de puesto? De ser positivo, indique cuales.	Si realiza actividades que no son de su puesto	Abierta
3	De acuerdo a su experiencia en el puesto escoja que tan manual considera que son sus funciones Muy manual Algo manual No tan manual Nada manual	Que tan manual es su trabajo	Cerrada
4	En una escala del 1 al 3 califique sus fortalezas en cuanto a relaciones de trabajo siendo 3 la más desarrollada y 1 la menos desarrollada Compañeros Clientes Candidatos	Cuales relaciones de trabajo tiene más desarrolladas	Cerrada
5	Marque el nivel en el que considera usted que se encuentra en cada una de las energías de Search siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto. 1    2    3    4    5 Furia (Proactividad) Abundancia Armar el camino Bomerang Protagonistas	Nivel en las energías de Search	Cerrada
6	Seleccione las opciones de capacitación que le brinda la empresa, puede marcar más de una opción. a. Mejorar sus habilidades en el puesto b. Conocer más sobre el negocio c. Tendencias del mercado d. Mejora en los procesos e. Desarrollo de nuevas competencias f. Recreativas (temas no se relacionan con la empresa y sirve como motivador de personal) g. Otra _____	Que tipos de capacitaciones recibe	Cerrada

<b>II Sección: Conocer la percepción de necesidades de capacitación después de la crisis sanitaria</b>			
7	Tomando en cuenta la situación sanitaria del Covid 19 a nivel del negocio, ¿considera que la empresa reaccionó a tiempo en cuanto a las acciones tomadas? Justifique	Conocer la percepción, de los colaboradores de las acciones tomadas por la empresa	Abierta
8	¿Se le mantiene informado de los cambios ocurridos por el Covid en las diferentes áreas de negocio? (puesto laboral, impacto en los negocios, acciones tomadas)	Conocer cómo fluye la información en la organización relacionado a acciones tomadas por la compañía	Cerrada
9	¿Qué cambios realizó la empresa en su puesto de trabajo y funciones adaptándolos a las necesidades ante el COVID 19?	Cómo se adaptó la empresa al COVID 19 en teletrabajo, funciones, herramientas de trabajo.	Abierta
10	¿Cuál considera fue el cambio que generó mayor impacto en su puesto laboral a raíz del Covid?	Conocer las áreas de impacto en los puestos laborales a raíz del Covid 19	Abierta
11	Dentro de su adaptación al nuevo panorama provocado por el Covid 19 en su puesto laboral, considera : a. Estoy preparado(a) para el nuevo normal b. Conozco los cambios que provocó el Covid y estoy en proceso de desarrollar esas habilidades necesarias para el nuevo normal c. Estoy estudiando el mercado visualizando los cambios y conociendo cuáles habilidades necesito para enfrentarme al nuevo normal d. Hay mucha información, aún no logro determinar puntualmente qué necesito para enfrentarme al nuevo normal.	Determinar la preparación de los colaboradores ante el nuevo normal provocado por el Covid 19	Cerrada
12	Desde su percepción profesional de la situación sanitaria, ¿Cuáles cualidades o conocimientos requieren tener los talent hunters de Search para lograrse adaptar al nuevo panorama y lograr desarrollar sus funciones adecuadamente? Justifique su respuesta	Determinar temas de capacitación desde la perspectiva de los talent Hunters	Abierta
13	¿Cómo considera que puede ayudarle Search en este nuevo panorama?	Determinar oportunidades	Abierta
14	En relación al teletrabajo, le gustaría mantener esta modalidad?	Percepcion en cuanto al teletrabajo	Cerrada
15	Si su respuesta fue positiva indique cuantos días le gustaría tener de teletrabajo.	conocer cuantos días de teletrabajo se podría proponer	Abierta
17	Si existiese la opción ¿Consideraría una jornada laboral 4x3? (Trabajo más horas diarias unicamente 4 días, pero tengo 3 días de descanso)	<i>Si se siente cómodo en horario 4x3</i>	Cerrada
18	Si tuviera la posibilidad de cambiar de modalidad de contrato, cual le gustaría? 1. Medio Tiempo 2. Servicios profesionales 3. Me gustaría que me liquidaran 4. Otro	<i>Si está interesado en otro tipo de modalidad de contrato</i>	Cerrada

En este caso participaron los 22 Talent Hunters distribuidos en los 9 países donde hay una sede de Search. Por esta razón la invitación a que contestaran la encuesta fue la siguiente:

Buenos días/ Buenas tardes Estimados compañeros,

Como parte de la crisis sanitaria debido al COVID 19, **Search quiere mejorar sus planes de capacitación adaptándolos a las necesidades de nuestros empleados y a los cambios que demanda esta crisis sanitaria.** Es por esto que, le pedimos respetuosamente de su colaboración para llenar esta pequeña encuesta la cual nos ayudará a tener una percepción más clara de las mejoras en las que Search debe de trabajar.

Para completar la encuesta debe de ingresar al siguiente link y leer con detenimiento cada una de las preguntas. Cabe indicar que, formulario estará **disponible hasta el viernes 5 de junio a las 8 pm.**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqDbB7vsy0JF8rXa9cc9JakgvcCHIXMktflg-7PjQBGXQxJQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqDbB7vsy0JF8rXa9cc9JakgvcCHIXMktflg-7PjQBGXQxJQ/viewform?usp=sf_link)

Gracias de antemano por su colaboración.

Además, la encuesta se realizó en google forms por lo que se adjunta una imagen de cómo luce la primera página de la encuesta.



Figura 48: Encuesta para Talent Hunters

## Apéndice 4: Herramienta para la recolección de datos (Clientes de Search)

Tabla 19: Encuesta para clientes de Search



CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES			
#	Pregunta	¿Qué queremos conocer?	Tipo de pregunta
1	Nombre de la empresa a la que representa	Información del cliente	Cerrada
2	Puesto de la persona que responde el cuestionario	Información del cliente	Cerrada
3	Nombre completo de la persona que responde el cuestionario	Información del cliente	Cerrada
4	¿Cuánto tiempo tiene su empresa de ser cliente de Search? <i>Menos de 1 año</i> <i>Entre 1 y 5 años</i> <i>Entre 6 y 10 años</i> <i>Entre 11 y 15 años</i> <i>Entre 15 y 20 años</i> <i>Más de 20 años</i>	Información del cliente	Cerrada
5	Para cada una de las siguientes variables, por favor evalúe del 1 al 5 la satisfacción percibida por nuestro servicio, siendo 5 la puntuación mayor y 1 la menor. <i>Calidad del Servicio/Seguimiento/Tiempo de Respuesta/Costo del Servicio</i>	Satisfacción de los clientes de acuerdo a diferentes variables	Cerrada
6	Por favor evalúe del 1 al 5 la gestión de consultor que le atiende, siendo 5 la puntuación mayor y 1 la menor. <i>Calidad del Servicio/Seguimiento/Tiempo de Respuesta</i>	Satisfacción de los clientes de acuerdo a diferentes variables	Cerrada
7	En una escala de 1 al 5 ¿qué tanto recomendaría los servicios brindados por Search, siendo 5 la puntuación mayor y 1 la menor.	Satisfacción de los clientes de acuerdo a diferentes variables	Cerrada
8	Con base en sus respuestas anteriores, por favor indique alguna retroalimentación.	Recomendaciones para Search	Abierta
9	A continuación, se presentan algunos retos que se pudieron haber presentado con el Talento Humano de su organización durante la crisis sanitaria del COVID-19, favor seleccione las opciones que aplican para su caso (opción múltiple): <i>Ansiedad y estrés/Reducción de personal/No existen lineamientos para la aplicación de Teletrabajo/Dificultad en la administración del tiempo en la jornada laboral/Brechas en la comunicación entre superiores y colaboradores/Deficiencia en el cumplimiento de los objetivos/Otro</i>	Afectaciones en los clientes a raíz del COVID-19	Cerrada de opción múltiple
10	Tomando en cuenta la respuesta anterior y ante un escenario post COVID-19, cómo podría Search contribuir para sus estrategias organizacionales respecto al Talento Humano.	Necesidades de los clientes	Abierta
11	¿Según su experiencia con la crisis sanitaria del COVID-19 cuáles recomendaciones a nivel interno le daría a Search para seguir brindando un Servicio de calidad?	Recomendaciones para Search	Abierta
12	¿Posterior a la crisis sanitaria, estaría interesado en recibir algún servicio de capacitación o taller por parte de Search? <i>Si ( ) No ( )</i>	Necesidades de los clientes	Cerrada
13	Si su respuesta fue afirmativa, favor indique qué tipo de oferta de capacitación o taller le gustaría recibir.	Necesidades de los clientes	Abierta
14	¿En qué tipo de modalidad le gustaría que se desarrollen estas capacitaciones o talleres? <i>Virtual/Presencial/Semipresencial/Otro</i>	Necesidades de los clientes (Modalidad)	Cerrada

En el caso de los clientes se nos proporcionó una base de datos con las empresas que forman parte de la cartera por país, por lo que se hace una depuración y se proponen 32 empresas y se deja un rango de 8 empresas para que Search escoja las que mejor se ajustan a los intereses de la investigación:

Tabla 20: Encuesta para clientes de Search

#	Propuestas para determinar la muestra para los clientes																				
1	De acuerdo a la base de clientes de Search, se seleccionan aquellas empresas que están presentes en 3 o más países.																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Empresa</th> <th>Países</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kimberly Clark</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Unilever</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Carguill</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Nestle</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Suez</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>JLL</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Gildan</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Davivienda</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>DHL</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Empresa	Países	Kimberly Clark	5	Unilever	5	Carguill	4	Nestle	3	Suez	3	JLL	3	Gildan	3	Davivienda	3	DHL	3
	Empresa	Países																			
	Kimberly Clark	5																			
	Unilever	5																			
	Carguill	4																			
	Nestle	3																			
	Suez	3																			
	JLL	3																			
	Gildan	3																			
Davivienda	3																				
DHL	3																				
Se aplica el cuestionario a un representante de cada empresa por país, es decir, 32 personas. Adicionalmente, Search selecciona 8 de las empresas restantes, de acuerdo a su necesidad, para completar una muestra de 40 clientes.																					

Además, se les envía por correo la invitación para realizar la encuesta redactada de la siguiente manera:

Buenas tardes / Buenos días Estimados Clientes

Nuestra empresa Search desea que se encuentren muy bien.

Actualmente el mundo ha vivido una crisis humanitaria sin precedentes, que ha generado grandes retos en todos ámbitos de la administración de negocios sin distinción alguna. Y **para Search es muy importante conocer sus necesidades y su satisfacción con nuestro servicio para brindarles un valor agregado ante un nuevo panorama posterior al Covid-19**. Por tanto, agradecemos su respuesta oportuna al siguiente formulario, el mismo **solo le tomará 10 minutos para contestarlo y estará disponible hasta el viernes 5 de junio a las 8 am**.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8Zi4GW6j\\_wniabJsmYjiLUV8L1HLBHgfT-A1ZCWccQvXCRw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8Zi4GW6j_wniabJsmYjiLUV8L1HLBHgfT-A1ZCWccQvXCRw/viewform?usp=sf_link)

Para Search su opinión y retroalimentación son sumamente importantes.

**Muchas gracias de antemano por su pronta respuesta,**

Y deseándole lo mejor en sus negocios.

Finalmente, la encuesta se realizó en google forms por lo que se adjunta una imagen de cómo luce la primera página de la encuesta



Figura 49: Encuesta para clientes

## Apéndice 5: Transcripción de las respuestas del grupo focal

Tabla 21: Respuestas del primer grupo focal

 Tecnológico de Costa Rica Licenciatura en Recursos Humanos Respuestas de las Country Managers San José, III Bimestre 2020		IGRUPO		
GRUPO FOCAL A COUNTRY MANAGERS		Colombia Mónica Ruiz	Ecuador Sandra Vélez	Costa Rica Anael Gutiérrez
#	Pregunta			
SESIÓN: Perfil del puesto				
1	¿Conoce sus funciones? ¿Ha sentido en alguna ocasión que realiza funciones que no se encuentra dentro de su perfil?	Si conozco mis funciones, hago de todo un poco dentro de lo que establece mi perfil.	Si las conozco están bastante claras y definidas. si hago cosa que no debería porque tuvimos que reducir el personal.	Si las conozco y las cumpla y si hay que hacer funciones de otro tipo también se hacen, no me limito a un job description.
2	¿Cómo describiría su perfil y funciones?	Algo en lo que uno está metido en todo un poco dentro de la empresa	No es como el rol tradicional de un gerente general en un país sino que es un mix porque se hace consultoría y hay mucho foco interno y externo.	Como un mix interesantes entre labores administrativas y consultorías.
3	¿Qué beneficios, ventajas y oportunidades de mejora tiene usted, según su puesto en la empresa?	Beneficios: autonomía para la toma de decisiones, trabajar en equipo con todas las regiones. Ventajas: poder reestructurar la agenda. Oportunidades: soltar al cliente, aprendizaje diario.	Beneficios: salario emocional, flexibilidad a pesar de la carga laboral. Ventajas: existe un manual, apalancamiento en la experiencia de otras compañías, Oportunidades: tener una asistente, mejorar conocimientos financieros.	Beneficios y ventajas: visibilidad completa de la operación desde un punto de vista comercial, administrativo y financiero. Oportunidades: estar involucrada en distintas actividades y lograr desconectarme de una a otra con facilidad.
4	¿Cómo describiría las prácticas que ha implementado ante la situación del COVID-19, según su perfil y funciones en la empresa? (referencia por país).	Adaptación remota con incertidumbre	Ambiente volátil donde se debe planificar ante la incertidumbre, teletrabajar y reacomodar la forma de trabajo con respecto al nuevo normal.	Situación difícil en la que se ha tenido bastante comunicación.
5	¿Cuáles son los retos que enfrenta en su puesto, según su perfil y funciones ante el COVID-19?	Identificar nuevos perfiles, cómo me puedo ver igual de convincente y profesional a través de una cámara, cómo logró aportar un poco más.	Reinventarse (qué ocupa mi cliente), adaptarse y continuar (mantener la operación y el presupuesto)	Conectividad, medir la emocionalidad del personal y el tema presupuestario.

II SESIÓN: Cambios estructurales por COVID-19				
6	¿Qué cambios estructurales han implementado ante la crisis COVID-19?	Realizar el trabajo totalmente remoto, hacer el proceso 100% virtual, no aumentar la nómina, apoyarse en aliados (Freelancers) y aumentar publicidad en redes sociales.	Teletrabajo (lo que se pueda hacer virtual, hacerlo), menos gente mayor productividad, mayor presencia en redes sociales.	Estrategias online, trabajar con metodologías más ágiles (entre más rápido sea el proceso, los resultados sean más efectivos y los ingresos más rápidos)
7	¿Qué aspectos considera indispensables para mejorar su accionar estratégica ante la crisis COVID-19?	Estrategia a nivel regional, digitales, mercadeo muy bien establecidas, estructuradas para saber a dónde vamos	Visión comercial como grupo en las 4 empresas, estrategia de ventas (licitaciones anuales) y mantener al mínimo los costos fijos, enfocar mucho el presupuesto en publicidad digital y en equipos de video seguridad	Fortalecer nuestra marca, mantener una estrategia impecable,
8	De acuerdo a su puesto y función ¿considera usted que deben ser analizados algunos cambios estructurales?	Mantenerla como está y no incrementarla por el momento, más bien, poder desarrollar un poco más en las personas que ya tenemos.	Estructurales no, pero si mejorar en capacitación, comunicación y costos.	Tenemos que evolucionar y fortalecernos con capacitaciones.
9	¿Considera que se debe cambiar estructuras de trabajo con respecto a los Talent hunter y a los clientes? Si su respuesta es positiva ¿qué cambiaría y porqué?	Talent hunter: reforzar competencias sobretodo de auto gestión Clientes: Disminuir las visitas.	Talent hunter: ser muy rápido, comprometido, tecnológico, que se sepan autogestionar Clientes: educar en lo en lo digital y virtual	Talent hunter: capacidad de respuesta rápida, que logre entender que el negocio ante los retos no se detenga, porque este negocio es de reinventarse y de buscar soluciones constantemente,
10	¿Cómo visualiza una red de apoyo y gestión a nivel regional para los country manager, Talent hunter y clientes?	Tenemos una buena red de apoyo regional, hay una buena comunicación, solo proponerles a los clientes que puedan compartir de manera concreta con otras compañeras de la región.	Nos compartimos mucho de lo que estamos trabajando a nivel de CM. En cuanto a TH trabajar más la mentalidad de Search in.	Comunicación 100%, actualmente lo mantenemos las CM. Sería Implementar una comunicación entre clientes y talent hunters para que entre ellos conozcan lo que se hace actualmente no solo en el país sino que fuera de el tambien.

III SESIÓN: Necesidades de Capacitación				
11	¿Qué necesidades formativas considera deben ser valoradas en futuras capacitaciones, según su puesto y funciones?	Comunicación efectiva, apariencia porte y actitud ante una cámara, ventas digitales y temas financieros. También estoy de acuerdo con lo que han dicho Sandra y Ananey	Liderazgo de equipos remotos, manejo de presupuestos y retos financieros, temas de competencias laborales, manejo emocional, manejo de medios y los productos ofrecidos por cada empresa de Search	Marketing online, análisis financiero, como ser capacitador.
12	¿Qué recomendaciones de temas o tópicos de capacitación puede ofrecer para los Talent Hunters?	Comunicación efectiva, ventas digitales También estoy de acuerdo con lo que han dicho Sandra y Ananey	Capacitaciones regionales para fomentar la pertenencia, herramientas tecnológicas, reforzar entrevista por competencias, productividad en teletrabajo	Marketing online, desarrollo de marca personal, agilidad de procesos y productos de Search.
13	¿Qué temas o tópicos de capacitación propondría para los clientes?	Comunicación efectiva a través de redes y teléfono y ventas digitales enfocado a clientes.	Mandarles y venderles lo que ya hay, comunicación digital	Liderazgo en equipos remotos enfocado a clientes, entrevistas virtuales.
14	¿Qué tópicos debe priorizar la empresa para futuras capacitaciones post COVID-19?	Country Manager: parte financiera y compartir clientes Talent hunter: ventas digitales Clientes: Comunicación y ventas	Country Mangers: 1. Equipos remotos. 2. Presupuesto. 3. competencias laborales para las que no son psicólogas. 4. manejo de medios. Talent hunter: capacitaciones regionales una vez al mes, cada dos meses o por trimestre. Clientes:	A nivel interno la parte financiera, marketing digital y comunicación virtual En clientes los mencionados anteriormente

Tabla 22: Respuestas del segundo grupo focal

		Tecnológico de Costa Rica Licenciatura en Recursos Humanos Respuestas de las Country Managers San José, III Bimestre 2020		
GRUPO FOCAL A COUNTRY MANAGERS		II GRUPO		
#	Pregunta	Guatemala Yolanda	Panamá Carolina	El Salvador Soilyn
SESIÓN: Perfil del puesto				
1	¿Conoce sus funciones? ¿Ha sentido en alguna ocasión que realiza funciones que no se encuentra dentro de su perfil?	Si conoce las funciones y considera que no ha tenido responsabilidades adicionales.	Si conoce las funciones y considera que si ha realizado funciones que están fuera de su perfil, debido a que ha cumplido con varios roles, sin embargo, parte de las funciones es la responsabilidad es ejecutar las cosas para resolver la situación.	Si conoce las funciones y considera que si ha realizado funciones que están fuera de su perfil, debido a que ha cumplido con varios roles, y que la gerencias de operaciones nació a partir de una necesidad.
2	¿Cómo describiría su perfil y funciones?	Mis funciones y responsabilidades: gestiones administrativa, comercial, relación con los clientes, gestión de las personas, financiera y generar negocios-vender gente.	Encargada de: gestión comercial, evaluación de los indicadores para operación, también, es Talent Hunter, entonces, recluta personal. Realiza análisis financiero administrativo, y ocasionalmente participa de proyectos especiales que tienen que ver con temas comerciales o de mejoramiento de procesos.	Llevar el control de toda la operación, medición de KPI y apoyo en la gestión comercial.
3	¿Qué beneficios, ventajas y oportunidades de mejora tiene usted, según su puesto en la empresa?	Beneficios: capacidad de decidir o sea de proponer Ventajas: podés ir como acoplado todo, o sea, podés ir trabajando, hoy puedo entrevistar, pero mañana puedo ir a ver los clientes, trabajo con la gente, tienes muchas cosas y puede ser muy versátil! Oportunidades: muchísimas oportunidades de mejora en organizarme.	Beneficios: ser trabajadora, enfocada en resultados, tengo un poder de influencia bastante fuerte. Ventajas: soy muy catastrófica, ansiosa entonces estoy anticipando la solución. Oportunidades: Mejorar los detalles de la situación o en el momento en que debe de responder un correo.	Beneficios: La compañía es una cultura familiar, existe un nivel de confianza, se pueden tener liber de tomar ciertas decisiones. Ventajas: tengo el derecho de equivocarme, no es como cualquier otra organización, que te miden el nivel de errores y pero, si se tiene que tener una medición del riesgo. Oportunidades: He estado trabajando mucho en la parte de administración del tiempo, identificar el talento del equipo que nosotros tenemos para poder llevar el nivel de efectividad y productividad, romper el paradigma de un pensamiento que limita a los nuevos procesos.
4	¿Cómo describiría las prácticas que ha implementado ante la situación del COVID-19, según su perfil y funciones en la empresa? (referencia por país).	Hemos implementado rutinas, hay dos días a la semana que a las 07:00 am nos juntamos todo el equipo completo. Los lunes, para ver cuáles son los pendientes que tenemos que tener y cuando son los entregables, y los jueves para ver qué logramos. Otra form es que los lunes en la tarde tengo reunión con cada una del equipo, para trabajar procesos con ellas.	Considero qué, lo que he hecho ha estado bien, he dado mi mayor esfuerzo, pero, primero tengo que haber negociado en algún sentido de eso conmigo misma y también de aceptar que hay días malos y que esto es una situación que nadie había esperado y obviamente no creo, que todo lo esté haciendo es perfecto, trato de tomar las mejores decisiones para la comunidad, básicamente, es saber, qué van a ver días buenos y que lo que toca es lidiarlos dentro de la realidad, que esta pandemia nos ha colocado de forma tan inesperada.	Nosotros haciendo tres reuniones a la semana lunes miércoles y viernes, se distribuye de la siguiente manera: lunes enfocamos reclutamiento lo que tenemos que trabajar durante la semana, miércoles en dado caso y es necesario de seguimiento para ver qué es lo que estamos encontrando para los entregables, y viernes para entregar resultados. A partir de abril, nosotros generamos una meta por consultora de lo que está haciendo, también en la parte comercial se han hecho diferentes proyectos, ahorita, llevamos tres proyectos que nos ha permitido tener ese dominio del cliente con todas las consultoras y hemos estado también identificado junto con Anita, qué consultores son los que se están moviendo menos en la cartera, toda la semana hemos implementado nuestras pizarras virtuales y llevar siempre el control, para que la gente sepa que siempre se está moviendo y cada una de responsable en asumir la autogestión es algo muy importante.
5	¿Cuáles son los retos que enfrenta en su puesto, según su perfil y funciones ante el COVID-19?	1. La autogestión. 2. Volverse más tecnológica. 3. Como ayudarme a ordenar este nuevo proceso donde nos va a tocar trabajar mucho, tenemos que volvernos súper productivas en nuestra autogestión: en clientes, en gestionar, en entrevistar, en proveer.	1. En la parte del negocio, como parte de las consecuencias de la pandemia a nivel económico sobre todo hablando en la parte laboral, pero sobretodo a nivel emocional. 2. Dentro de lo que es las personas: los talentos en las compañías. 3. En lo que no podremos controlar y en lo que no, pues lidiar con esa frustración. 4. Manejar los tiempos adecuados para hacer las cosas y con quién, tendremos que adaptarnos a cada cliente. 5. Cada líder de la organización tiene que adaptarse en todos los actores de la escena, poder ser empático, tratar de tener la mejor disposición, la realidad de uno, no es igual a la de otra persona.	1. La administración del tiempo, para poder organizarme bien. 2. Tecnología, por nuestras era, no somos tan tecnológicas. 3. La autogestión, porque no todas tenemos la capacidad. 4. La parte de organización, organizamos en todos los sentidos, llegar a un nivel de organización va a ser el éxito de todo esto, pero el reto más importante para mí yo creo que es convertirme en una líder, una líder para mí, liderando mis propios procesos, también ayudando a liderar todo el equipo.

II SESIÓN: Cambios estructurales por COVID-19			
6	¿Qué cambios estructurales han implementado ante la crisis COVID-19?	1. Reuniones virtuales, rutinas y acompañamiento.	1. Reuniones virtuales, uso de la tecnología y trabaja en la parte motivacional.
7	¿Qué aspectos considera indispensables para mejorar su accionar estratégica ante la crisis COVID-19?	1. Autogestión	1. Tener empatía con su equipo de trabajo y entender lo que están pasando. 2. Dar confianza y creer en su trabajo.
8	De acuerdo a su puesto y función ¿considera usted que deben ser analizados algunos cambios estructurales?	1. Tomar las mejores decisiones, para que esta compañía sea sostenible los próximos 10 años. 2. Hacer un plan piloto para trabajar en temas de productividad y dependiendo de la productividad de cada persona así va ser su salario base. 3. Delgar mi operación y necesitamos ver la mejor manera. 4. Despedir gente que no se van a poder integrar bajo los resultados de los últimos años y sobre eso vamos a trabajar. 5. Empezar hacer negociaciones, dependiendo del flujo de plata.	1. Plan piloto a nivel regional. 2. Financiero. 3. Mejor organización para lograr que ellos aporten a ese cambio de una forma productiva y positiva.
9	¿Considera que se debe cambiar estructuras de trabajo con respecto a los Talent hunter y a los clientes? Si su respuesta es positiva ¿qué cambiaría y por qué?	Talent hunter: distribución de jornada laboral presencial para estar de tres en tres. Si necesitamos equipos que se autogestionen. Clientes: el contacto humano es sumamente importante.	Talent hunter: Analizar el nivel de sénior por asunto de cultura organizacional, darle claridad de qué se necesita y por qué. En la parte administrativa reevaluar algunas posiciones, métricas, responsabilidades y cómo paralelamente también se está viendo reducción de estructuras, pues ir viendo en qué nos puede apoyar esta persona, que quizás quede un vacío porque alguien tuvo que salir de la compañía o alguien se fue de la compañía por una nueva oportunidad y demás. También, a nivel de proyectos regional, el corporativo trabaja con estructuras intercompany. Clientes: Analizar el comportamiento del cliente, si desea que se visite o que se realice una videollamada.
10	¿Cómo visualiza una red de apoyo y gestión a nivel regional para los country manager, Talent hunter y clientes?	Aapoyandonos a nivel regional, en conocer lo que tenemos en la región, tener un inventario de las habilidades y capacidades de toda nuestra gente.	1. Mapeo. 2. La gente tiene que tener una apertura ahorita mismo a dar uso de su 100% de capacidades. 3. Identificar las mejores funciones de cada colaborados (Country Manager, Talent Hunter).

III SESIÓN: Necesidades de Capacitación			
11	¿Qué necesidades formativas considera deben ser valoradas en futuras capacitaciones, según su puesto y funciones?	1. Miedos y ansiedad. 2. Conocer lo que le motiva. 3. Evaluar competencias y mediciones con lo que ha cambiado. 4. Crear test para mejorar lo que realiza.	1. Medidas y herramientas del manejo de post covid. 2. Trabajar en la autogestión. 3. Productividad. 4. Empower point. 5. Manejo del tiempo.
12	¿Qué recomendaciones de temas o tópicos de capacitación puede ofrecer para los Talent Hunters?	1. Miedos y ansiedad. 2. Conocer lo que le motiva. 3. Evaluar competencias y mediciones con lo que ha cambiado. 4. Crear test para mejorar lo que realiza.	1. Medidas y herramientas del manejo de post covid. 2. Trabajar en la autogestión. 3. Productividad. 4. Empower point. 5. Manejo del tiempo.
13	¿Qué temas o tópicos de capacitación propondría para los clientes?	1. Consultoría para venta de productos. 2. Conocer, identificar y clasificar los nuevos productos según la necesidad.	1. Cómo conocer al cliente e identificar las necesidades. 2. Crear planes de desarrollo: para identificar cuál es el talento clave. 3. Identificar necesidades: ¿qué quiere nuestro cliente?
14	¿Qué tópicos debe priorizar la empresa para futuras capacitaciones post COVID-19?	1. Mejor autogestión. 2. Conocer mejores tecnologías. 3. Manejo del tiempo. 4. Trabajo en equipo. 5. Comunicación asertiva. 6. Inteligencia emocional. 7. Fortalecer el talento humano.	1. Manejo del tiempo. 2. Trabajar en la fortaleza de liderazgo. 3. Uso de herramientas tecnológicas.

Tabla 23: Respuestas del tercer grupo focal

 Tecnológico de Costa Rica Licenciatura en Recursos Humanos Respuestas de las Country Managers San José, III Bimestre 2020		III GRUPO		
GRUPO FOCAL A COUNTRY MANAGERS		República Dominicana	Nicaragua	Hondura
#	Pregunta	Loirena	Norma	Cecilia
SESIÓN: Perfil del puesto				
1	¿Conoce sus funciones? ¿Ha sentido en alguna ocasión que realiza funciones que no se encuentra dentro de su perfil?	Si conoce las funciones y considera que no ha tenido responsabilidades adicionales.	Si conoce las funciones y considera que no ha tenido responsabilidades adicionales, a pesar de ser un equipo pequeño, compuesto por dos personas.	Si conoce las funciones y considera que no ha tenido responsabilidades adicionales.
2	¿Cómo describiría su perfil y funciones?	La parte comercial, seguimiento o continuidad de negocio, financiera desde presupuesto, hacer todo lo que es medición también, pagos y cierre de negocios. Acompañamiento en la supervisión	Nuestras funciones están divididas en cuatro áreas: propuestas de negocios, cierre de ventas, servicio al cliente. En la parte financiera dar números pendientes de los indicadores, en la parte de desarrollo de gente y en la parte de mercadeo, tenemos que estar un poco activas en las redes.	Responsabilidad completa de la operación entre ellos está: visitar al cliente, buscar nuevos negocios, llegar a la meta, supervisar.
3	¿Qué beneficios, ventajas y oportunidades de mejora tiene usted, según su puesto en la empresa?	Beneficios: motivar, idear nuevas cosas y proponerlos a todos los niveles, no solo a las Country Manager, libertad de decidir, existe un nivel de confianza Ventajas: Estar más cercana del cliente. Oportunidades: es que todo el equipo esté orientado básicamente a esa parte comercial que es cerrar negocios, tener más contacto.	Beneficios: Confianza, libertad de tomar decisiones. Ventajas: No tenemos un jefe que esté en el hombro. Oportunidades: a mi me hace falta esa efectividad en ese cierre de ventas y en esa búsqueda de oportunidades de nuevos negocios, según las competencias que nosotros tenemos a la que está relacionada con la furia. Generar un plan de desarrollo, según la competencia de protagonistas, ejecutando líneas de seguimiento porque el equipo que tengo ahorita tiene buenas oportunidades y no he trabajado con ellas en esa parte.	Beneficios: Conocer bien el negocio Ventajas: conozco bien el negocio y eso me facilita poder ofrecer los servicios, porque confían en nosotros Oportunidades: creo que entender bien los productos que tenemos para ofrecer, conocerlos bien
4	¿Cómo describiría las prácticas que ha implementado ante la situación del COVID-19, según su perfil y funciones en la empresa? (referencia por país).	Con relación a las medidas que se tomaron propiamente para hacer el teletrabajo, fueron acertadas, con el contrato que tenemos básicamente... éstas tomaron antes de las medidas que tomara el gobierno, no fue gran cambio, porque si estoy acostumbrada a estar conectada y ellas conmigo a esa relación que hacemos virtual y bueno lo que respecta a República Dominicana no va a cambiar todavía.	Han sido bien acertadas, en el caso de mi país el gobierno no ha tomado ninguna medida, las medidas desde marzo son las de la gerencia general o de la dirección de Iannia, empezar a trabajar nosotros desde casa, que dice mucho de una empresa que se preocupa por sus colaboradores. Nosotros estuvimos desde marzo bajo la directriz de trabajar desde casa y estar en ese constante seguimiento de los procesos con reuniones virtuales y ahora todas sabemos usar el Teams, cosa que no sabíamos de herramientas tan buenas como ahora, para las que somos un poco más grandecitas como yo, que antes no éramos tan tecnológicas y ahora hemos venido a trabajar. Nos volvemos más productivas, porque en las horas que tenemos de trabajo debemos ser más eficientes con los clientes, nuestra competencia está ofreciendo descuentos extremos y lo que nos diferencia es la calidad, y la respuesta que tenemos con los clientes.	Siento que ha sido gran retador esta forma de trabajar desde casa. Tener los productos y comercializarlos por videollamada, algunos negocios han salido, otros no, pero, por lo menos conocemos que es lo que el cliente quiere, damos el seguimiento y en algún momento va a querer tener ese perfil. Todos los días nos llamamos y consideramos que tenemos que ser más creativos, tomando riesgos y esto es bueno, pero estar en casa es preocupante, a mí me gusta, pero tenemos que enfrentar otros roles y tenemos que cumplir con nuestros compromisos.
5	¿Cuáles son los retos que enfrenta en su puesto, según su perfil y funciones ante el COVID-19?	La parte de creatividad, de identificación de nuevo negocios, la parte financiera, tuve que trabajar mucho en esa parte del yo, soy sumamente ordenada y trato de mantener todo bajo control, entonces, aprender a manejar el estrés y con la responsabilidad financiera que es la que tenemos y que los pronósticos sean tratar de ser ciertos verdad, tratar de entender el mercado. Cambiar el chip de presencial a virtual en cuanto a entrevistas se trata y convenser a los clientes de la nueva normal.	Es hacer rentable la oficina, buscar negocios y esas oportunidades de ahorro de costos que hemos venido trabajando poco a poco desde el 2018. La rentabilidad que lleva de la mano la búsqueda de nuevos clientes hacer más negocios, estar más metidas en temas de intercompany.	Tener más seguimiento, para que la gente esté más motivada

II SESIÓN: Cambios estructurales por COVID-19				
6	¿Qué cambios estructurales han implementado ante la crisis COVID-19?	1. Reuniones virtuales. <b>e implementaría</b> más creativas con los productos que tenemos que ofrecer, ser innovadoras.	1. Reuniones virtuales con el uso de la herramienta Teams. <b>e implementaría</b> una familiarizarnos con herramientas tecnológicas y no solo con Teams y Zoom.	1. Todos los días hacen llamadas <b>e implementaría</b> mayor creativas con los productos que tenemos que ofrecer, ser innovadoras y tomar más riesgos.
7	¿Qué aspectos considera indispensables para mejorar su accionar estratégica ante la crisis COVID-19?	1. La parte de tecnológica, en mi caso conosco el manejo de teams, pero, también aprender a utilizar plataformas que no las utilizaba antes como el zoom, para estar compartiendo pantalla con los clientes. 2. Hacer pizarras virtuales.	1. La inteligencia emocional, por que al principio todos pensábamos que nos íbamos a morir y todo era la ansiedad y el estrés horrible y mas cuando empezaron a caerse todos los negocios bueno nosotros teníamos una pizarra llena de negocios y de repente me quede solo con 3. 2. El manejo de esta inteligencia artificial para no pasarle esa crisis y ese estrés a tu gente, si no pasarle ese positivismo a pesar de la crisis vamos a poder salir adelante principalmente porque nosotros ya habíamos pasado una situación parecida en 2018. 3. La administración del tiempo, ser más eficientes, eficaces y trabajar en la planificación y seguimiento, no es lo mismo estar en la oficina donde nosotros trabajamos y tener a una persona a la par que estas viendo o estas escuchando en lo que esta trabajando, y ahora estar a distancia, utilizar las herramientas y reunirse con ellos.	1. En tecnología, tanto en la forma de comunicarnos con los clientes como la forma de poder abordarlos con los productos, para poder convencerlos y la forma en la que utilizamos el internet. 2. También el cambio de los reportes que semanalmente se deben enviar explicando todo de forma virtual. 3. También en casa lo que son los espacios tener un lugar adecuado para poder trabajar, creo que eso ya todos nos hemos acostumbrado. 4. Todo ha sido enfocado en el área de tecnología tener más herramientas y las que no conocemos mucho hemos tenido que aprender.
8	De acuerdo a su puesto y función ¿considera usted que deben ser analizados algunos cambios estructurales?	1. Reducir gastos es vital, porque no voy a poder mantener la meta que teníamos en un inicio sino que básicamente se ha recalculado la meta para los próximos meses, lo que implica ajustamos en todo lo de presupuestos. 2. Otra decisión es que no vamos a tener oficinas físicas durante este momento porque son bastante caras para nosotros sino que hasta a partir de enero, yo espero conocer los productos puntuales. 3. Siempre hemos estado unidas, ahora nos apoyamos más, porque hay cosas más novedosas de nuestras empresas hermanas que si podemos sacar provecho y que por ahí podemos empezar a generar negocio y en lo que hemos venido trabajando y antes nosotros no lo hacíamos mucho como nuestra empresa de Joven 360 y ahora con healthy company que tiene programas muy buenos si le hemos estado dando mucho énfasis.	yo creo que no, por que a medio año se hizo una evaluación, en la que se aplicó la reestructuración.	En administrativo, ya que en febrero una compañera renunció y queríamos que para junio tener una persona ya contratada, pero no se pudo por la situación. 2. Tenemos una contabilidad externa y el cambio sería como darle seguimiento a esos procesos (cobros, cuentas) y dejar de lado las contrataciones. 3. En cuanto a estructuras con otras personas vamos a ver como vamos caminando con el negocio unos se van moviendo más en el mercado y ahí veremos si tomamos una decisión o vamos a seguir tal cual estamos ahora. 4. Analizar las oportunidades de negocio y esto va enlazado en conocer bien nuestros productos para explicárselo bien al cliente.
9	¿Considera que se debe cambiar estructuras de trabajo con respecto a los Talent hunter y a los clientes? Si su respuesta es positiva ¿qué cambiaría y porqué?	Talent hunter: en mi caso yo básicamente se los consultó directamente a las country managers de los países y cuando es de otros productos si tanto la gerente que ocupa pero también las personas que están a cargo para que ellos nos coordinen con la persona que esté disponible para hacerlo.  Clientes: tiene que aceptar un poco que sea virtual	Talent hunter: cuando ya termine el proceso de la terna, ver la retroalimentación, ayudar al candidato para las siguientes entrevistas con base en el perfil y creo que eso va en ser más extrovertido, proactivo y dinámico y que tengan ellos la importancia y la claridad de que un minuto perdido para nosotros es plata.  Clientes: Oportunidad de ahondar más con el cliente de hacer esa alineación de expectativa más crítica para entender qué es lo que busca en un candidato y hacer esas entrevistas por competencias para así asignarle.	Talent hunter: yo pienso que necesito a alguien que tenga bastantes fortalezas en reclutamiento y selección,  Clientes: siento que los clientes piden algo en concreto
10	¿Cómo visualiza una red de apoyo y gestión a nivel regional para los country manager, Talent hunter y clientes?	<b>Clientes:</b> Siento que donde hace falta es en la conexión para la parte de clientes, porque a veces tenemos un cliente en Costa Rica pero ese cliente no sabe que tengo operaciones en República Dominicana. <b>Country Manager y Talent Hunters:</b> la comunicación es fluida, todos conocemos los correos de todos, si se requiere el apoyo de alguna se solicita.	<b>Clientes:</b> hay que buscar esas oportunidades, creo que nos hemos venido ganando un poco más a los clientes con estos foros que venimos trabajando con redsofa ya están como las demás redes. <b>Country Manager:</b> estamos bastante cubiertas, tenemos bastante apoyo incluyendo la mía. <b>Talent hunter:</b> le falta poco saber como que compañera de otro país están manejando cuentas importantes a las que yo quisiera entrarle en el país porque esto nos ayuda a que podamos abrir las puertas a nivel país o a través de la parte regional, porque a veces no sabemos qué personas están manejando las cuentas y podamos tener esa fortaleza y cuando el cliente pida una cotización de nicaragua, saber quien es y tener esa apertura con las personas para lograr la proactividad de poder ir a preguntar a los compañeros que les a funcionado con este cliente o que tan difícil es.	<b>Clientes:</b> seguir con las oportunidades que hemos tenido con los clientes en los servicios puntuales que ofrecen para que estemos en contacto. <b>Country Manager:</b> comunicamos más entre nosotros para conocer a los clientes también y hacernos recomendaciones <b>Talent Hunter:</b> Hay que enseñarles también los otros productos del sistema, que los conozcan.
III SESIÓN: Necesidades de Capacitación				
11	¿Qué necesidades formativas considera deben ser valoradas en futuras capacitaciones, según su puesto y funciones?	1. Proyectos de consultoría: identificando la necesidad que tiene el cliente y ofrecerle ese el producto que requiere.	1. Cierre de ventas. 2. Crear oportunidades de negocios. 3. Administración del cliente. 4. Integración Regional. 5. Comunicación asertiva.	1. Proyectos de consultoría: creando nuevas oportunidades de negocio. 2. Hacer entrevistas por competencias: actualmente se pone en práctica pero, trabajar en una mejor organización. 3. Conocer al proveedor.
12	¿Qué recomendaciones de temas o tópicos de capacitación puede ofrecer para los Talent Hunters?	1. Comunicación asertiva.	1. Finanzas: preparación de presupuesto y registro contable.	1. Servicio al Cliente.
13	¿Qué temas o tópicos de capacitación propondría para los clientes?	1. Cómo conocer al cliente e identificar las necesidades. 2. Crear planes de desarrollo: para identificar cuál e el talento clave. 3. Identificar necesidades: ¿qué quiere nuestro cliente?	1. Consultoría para venta de productos. 2. Conocer e identificar las oportunidades de nuevos productos: presentando una lluvia de ideas.	1. Cómo conocer al cliente e identificar las necesidades.
14	¿Qué tópicos debe priorizar la empresa para futuras capacitaciones post COVID-19?	1. Creación de portafolio de forma innovadora para que se ágil la consulta y contenga todo los productos y clientes identificados de todas las regiones. 2. Consultoría a partir de las necesidades del cliente y elaborar el producto deseado.	1. Crear Webinars en temas: 1.1 Relaciones humanas. 1.2 Áreas transformacionales. 1.3 Innovación a partir de experiencias vividas por Joven 360 y Redsofa. 2. Reclutamiento	1. Evaluación del desempeño. 2. Servicio al cliente. 3. Conocer el primer paso. 4. Ventas: conocer los productos que se ofertan.



TEC | Tecnológico  
de Costa Rica